Martha Alles

NUEVA EDICIÓN

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Basado en competencias

GRANICA

DESARROLLO
DEL TALENTO HUMANO
BASADO EN COMPETENCIAS

Director de la colección
Ernesto Gore

Diseño de tapa
MVZ ARGENTINA

MARTHA ALLES

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO
BASADO EN COMPETENCIAS

G R A N I C A

BUENOS AIRES - MÉXICO - SANTIAGO - MONTEVIDEO

© 2005 *by* Ediciones Granica S.A.
© 2005 *by* Martha Alles S.A.

BUENOS AIRES Ediciones Granica S.A.
Lavalle 1634 - 3º G
C 1048 AAN Buenos Aires, Argentina
Tel.: +5411-4374-1456
Fax: +5411-4373-0669
E-mail: granica.ar@granicaeditor.com

MÉXICO Ediciones Granica México S.A. de C.V.
Cerrada 1º de Mayo 21
Col. Naucalpan Centro
53000 Naucalpan, México
Tel.: +5255-5360-1010
Fax: +5255-5360-1100
E-mail: granica.mx@granicaeditor.com

SANTIAGO Ediciones Granica de Chile S.A.
San Francisco 116
Santiago, Chile
E-mail: granica.cl@granicaeditor.com

MONTEVIDEO Ediciones Granica S.A.
Salto 1212
11200 Montevideo, Uruguay
Tel./ Fax: +5982-410-4307
E-mail: granica.uy@granicaeditor.com

www.granica.com

Reservados todos los derechos, incluso el de reproducción
en todo o en parte, en cualquier forma

I.S.B.N. 950-641-123-9

Hecho el depósito que marca la ley 11.723

Impreso en Argentina. *Printed in Argentina*

Desarrollo del talento humano : basado en competencias -
1a ed. - Buenos Aires : Granica, 2005.
360 p. ; 23x17 cm.

ISBN 950-641-123-9

1. Recursos Humanos I. Título
CDD 658.3.

AGRADECIMIENTO

A mi esposo Juan Carlos Cincotta, primer lector, entusiasta y pródigo dispensador de sugerencias sobre todos mis trabajos, gracias por su apoyo constante, su paciencia en la revisión de originales y su impecable juicio.

Índice

PRÓLOGO 11

PRESENTACIÓN 15

Capítulo 1
TALENTO HUMANO Y COMPETENCIAS 24

Capítulo 2
DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS 58

Capítulo 3
CÓMO DESARROLLAR COMPETENCIAS 114

Capítulo 4
MÉTODOS PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS DENTRO DEL TRABAJO 156

Capítulo 5
MÉTODOS PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS FUERA DEL TRABAJO 206

Capítulo 6
TÉCNICAS PARA EL AUTODESARROLLO DE COMPETENCIAS 246

Capítulo 7
LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS 280

Capítulo 8
PARTE PRÁCTICA: CÓMO ARMAR UNA SECCIÓN EN SU INTRANET PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS 314

BIBLIOGRAFÍA 355

UNAS PALABRAS SOBRE LA AUTORA 358

Prólogo

El libro que hoy nos brinda Martha Alles nos enfrenta, primero, con el importante desafío de estudiar de manera sistemática las competencias derivadas del talento humano, y, segundo, con la atractiva oportunidad de implementar los medios para favorecer el desarrollo de dicho talento.

Al leer su trabajo se despertaron en mi interior distintos recuerdos de antiguos textos relacionados, de una manera u otra, con la emergencia y el desarrollo de las potencialidades que anidan en lo profundo del psiquismo del hombre: Carl Jung, sus arquetipos y el inconsciente colectivo; Sigmund Freud y su profundo estudio de la personalidad y el inconsciente; Arthur Koestler y sus conceptos sobre el acto creativo; Martín Heidegger y su enunciado que dice: *enseñar es mucho más que transmitir conceptos, es dejar aprender*; Aristóteles y la interrelación entre arte (concepto similar a lo que hoy designamos *talento*) y práctica; Platón, cuyo pensamiento nos parece tan actual que sentimos que la sombra de sus ideas nos ha alcanzado...

Retomemos un pequeño pasaje de Platón, quien, hace casi 25 siglos, en "Menón, o de la virtud", relataba cómo Sócrates se enfrentó a la pregunta: "¿Qué es la virtud?, ¿es un don de la naturaleza o es una ciencia producto del estudio y posible de ser enseñada?". Luego de varias consideraciones, Sócrates concluye que, seguramente, la virtud es un don de la divinidad, que quizá pueda ser enseñada por personas virtuosas, quienes, con habilidad, lograrían desarrollar en otros conductas derivadas de esa virtud.

Para ejemplificarlo comienza a interrogar a un esclavo y logra, a través de una serie de preguntas adecuadas, que ese esclavo, que jamás había recibido instrucción alguna, encuentre los fundamentos de un teorema geométrico.

Nos señala así, metafóricamente, que las potencialidades humanas pueden desarrollarse, ponerse al descubierto, si se utilizan los medios idóneos.

Hoy Martha Alles parte de la siguiente pregunta: ¿es el talento un don, un regalo de los dioses, o es algo adquirido por el aprendizaje? No se detiene en la discusión, pues seguramente el interrogante no acepta una única respuesta, pero sí hace un pormenorizado análisis de las capacidades o com-

petencias que se derivan de aquel talento, abordando el estudio de las mismas y los distintos métodos para su desarrollo.

¿Cómo despertar esas potencialidades? ¿Cómo desarrollar ese talento que podemos inferir del estudio de las conductas agrupadas en competencias? Esta es la inquietud que parece mover a la autora.

Alles nos propone el estudio de una serie de competencias: prudencia, ética, liderazgo, comunicación, etc., a través de las conductas manifiestas, de aquello que puede "verse" a partir del comportamiento del individuo, sin perder de vista que la génesis de dichas conductas anida en lo más profundo de la personalidad. La autora subraya que los comportamientos o conductas (ya sea algo que se dice o algo que se hace) son la parte visible de las competencias, y que es posible mejorarlas actuando sobre los propios comportamientos. El camino para lograr estos cambios no es fácil; requiere metodología, esfuerzo, tiempo y, sobre todo, una clara motivación personal.

En general, la capacitación en nuestro medio se ha basado en la instrucción, escasamente en nuestra formación, lo cual ha puesto en evidencia que la mera transmisión de conocimientos es insuficiente para lograr modificaciones en los comportamientos. De ello se desprende que es necesario trabajar desde otros ángulos, con nuevos enfoques que permitan el desarrollo del talento ubicado en las bases de nuestra personalidad, recordando que con el término *competencia* se hace referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

En psicología llamamos *personalidad* a una totalidad, un microcosmos, una especie de estado ordenado, que se expresa a través de conductas y donde las distintas áreas –biológica, psicológica y sociocultural– mantienen un equilibrio dinámico y ordenado y determinan una adaptación original a su medio. La interesante propuesta de Martha Alles es trabajar sobre las competencias, manifestadas en esas conductas, ya sea quitando trabas que impiden la emergencia de las potencialidades, ya sea aportando nuevos elementos (no necesariamente nuevos conocimientos) para lograr un adecuado desarrollo del talento de cada individuo.

Menciona, además, que hay organizaciones en donde se aconseja y facilita la realización de tratamientos psicoterapéuticos. Al igual que la autora, pienso que esa medida debe ser resultado de una decisión personal, más allá de que la psicoterapia sea un camino que contribuye, y mucho, al desarrollo de nuestras capacidades, a veces siguiendo el método del pintor, que

agrega colores sobre una superficie para que aparezca la imagen, y en otras ocasiones el del escultor, que quita, del bloque de mármol, lo que impide que veamos la escultura escondida en su interior.

La obra nos presenta un ordenado método de estudio de las competencias y los caminos para lograr un optimizado desarrollo del talento humano.

Dr. Bernardo Luis Rovira
Médico psiquiatra
Especialista en Psicología Médica, UBA

Buenos Aires, noviembre de 2004

Presentación

Se dice que las personas tienen talento para tal o cual cosa (o que no lo tienen), y se realizan similares comentarios en lo referente a las competencias y, en particular, al desarrollo del talento o de las competencias. Ambos (talento y competencias) están envueltos en un halo de misterio, casi mágico, y muchos preconizan que "se nace" con talento o con unas ciertas competencias, o "se adquieren" en el transcurso de la vida, pero de una manera determinista, porque así lo quiso el destino, o Dios, para los creyentes. Si se piensa de esta manera, nada puede hacerse: se tiene talento o no se tiene, se tienen ciertas competencias o no.

¿Por qué unimos estos dos conceptos, talento y competencia? Veremos más adelante sus respectivos significados, pero en esta obra serán utilizados casi como sinónimos, y tomándonos alguna libertad semántica crearemos la ficción de que el talento, para tener éxito en determinados puestos de trabajo, se puede desdoblar en competencias; por lo tanto, el talento necesario para ser un buen gerente de ventas o un buen director médico se podrá "abrir" en las competencias necesarias para ser exitoso en esa posición. Aceptada por el lector esta licencia que nos hemos tomado, el concepto "talento" perderá el halo de mágico o divino para transformarse en algo que se puede medir y, no sin dificultad, desarrollar.

En la introducción del capítulo 2 de un libro anterior, Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias[1], relatamos muy brevemente la historia de Charles Cros[2], que aunque contaba con el "talento" para ser un inventor destacado, no llegó a serlo ya que, probablemente, tenía alta creatividad pero carecía de otras competencias necesarias. Por lo tanto, creemos importante definir el concepto de talento dentro de un marco organizacional y, a continuación, realizar su desglose en los elementos que lo conforman, como una manera de trabajar sobre él.

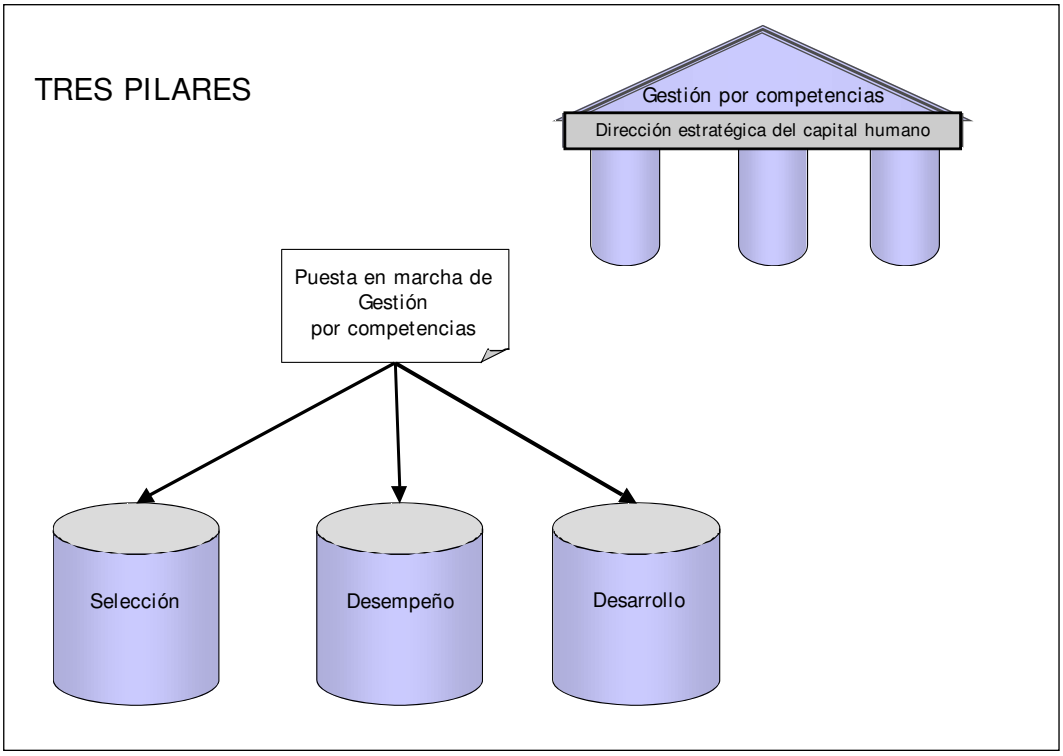
---

1. Alles, Martha. Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2000, 2002, 2003, 2004.
2. El relato de la historia de Charles Cros fue tomado de un trabajo de Tomás Eloy Martínez publicado en el matutino La Nación, de Buenos Aires, el 3 de julio de 1999.

En trabajos de otros autores se hace referencia al talento humano con cierta resignación: se tiene o no se tiene talento y, en consecuencia, benditos son aquellos que lo poseen. Siempre está planteado como algo que se ha recibido como don y respecto de lo cual poco (o nada) se puede hacer. Nuestro aporte será, justamente, ofrecer caminos para mejorar en materia de talento humano.

Muchas organizaciones invierten significativas sumas de dinero en la implantación de un modelo de Gestión por competencias, pero luego no saben cómo seguir. En realidad, no es que estrictamente no sepan cómo hacerlo, sino que allí radica la problemática mayor. El modelo en sí apunta al desarrollo de competencias, y se basa en tres subsistemas: Selección, para que a partir de la puesta en marcha sólo ingresen personas que tengan las competencias deseadas; **Evaluaci n del desempe o**, para conocer los grados de competencias de cada integrante de la organización; y el fundamental, el **Desarrollo** de las mismas.

O sea que, una vez que se ha puesto en marcha un modelo de Gestión por competencias –es decir, cuando se han definido las competencias cardinales y específicas, y estas fueron relacionadas con los diversos puestos de trabajo (*job description*)–, los tres pilares de la metodología son: selección, evaluación del desempeño, y desarrollo (véase figura de la página siguiente).



Nos hemos ocupado en obras previas sobre los dos primeros –selección[3] y evaluación del desempeño[4]–, y quedaba pendiente el tratamiento del último: desarrollo. ¿Por qué seguimos ese orden? No tengo ninguna explicación precisa al respecto; quizá sea porque el tema de la selección resultaba sencillo para alguien que realiza esa tarea desde hace años, y luego nos encontramos con un trabajo avanzado sobre las evaluaciones de desempeño por competencias y las evaluaciones de 360 grados. Por un motivo u otro, el tema del desarrollo de competencias quedó postergado, sin un tratamiento especial en materia de publicaciones, aunque bajo ningún concepto esto significa que hayamos pensado que no era relevante, todo lo contrario.

Sobre selección tenemos varias obras; fue el primer tema que abordamos relacionándolo con competencias, y es el eje de la primera publicación del año 1999. Para muchos es el primer sistema a implementar y es, quizá,

3. Alles, Martha, *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias.* Ediciones Granica, Buenos Aires, primera edición de 1999 y última versión, revisada y ampliada, de 2003 y 2004.
4. Alles, Martha, *Desempeño por competencias. Evaluación de 360* . Ediciones Granica, Buenos Aires, 2002, 2004.

la parte menos complicada desde sus repercusiones internas: simplemente, a partir de un momento dado se comienza a seleccionar a las personas en base a nuevas capacidades –o las mismas, pero medidas de otro modo.

En todos los casos, un sistema de evaluación del desempeño por competencias es imprescindible, pero sus resultados se ven luego de un tiempo; como mínimo es necesario que transcurra un ejercicio fiscal desde su implementación.

Sin embargo, si se realiza la evaluación de competencias del personal en el momento de la puesta en marcha de la Gestión por competencias, se pueden conocer tempranamente las brechas entre el perfil requerido y el perfil real de las personas, que serán el primer problema a resolver a través del desarrollo de las competencias.

Como el lector puede ver hasta aquí, no hay "un orden" preestablecido en el desarrollo de los subsistemas; y todos son relevantes para el éxito de la metodología.

Antes de continuar nos permitiremos compartir con el lector una referencia a cómo nació esta obra. En septiembre del 2002 participamos de un congreso sobre recursos humanos en El Salvador. En el viaje de regreso, más precisamente en el tramo San Salvador-Miami, en las hojas pequeñas de una libreta tomamos las notas que dieron lugar, luego, a un trabajo de investigación de más de un año, y a la posterior preparación de la presente obra.

Durante mucho tiempo nos habíamos desvelado pensando cómo desarrollar las competencias de las personas, luego de la evaluación de las mismas, sin arribar a una respuesta satisfactoria. La bibliografía existente es muy somera y los colegas –al menos eso decían– se debatían con las mismas dudas. Otros simplemente llegaban hasta su medición y al clásico *se tiene o no el nivel deseado de la competencia.*

La conferencia inaugural del mencionado congreso –que estuvo a mi cargo– se titulaba *Desarrollando l deres basados en competencias,* y en la misma hicimos foco especialmente en los aspectos éticos; la propuesta, presentada a una audiencia de más de 500 personas, fue incorporar valores como la ética[5] al modelo de competencias.

---

5. Las competencias de un líder propuestas en la conferencia *Desarrollando l deres basados en competencias* fueron: Liderazgo, tica, Prudencia, Justicia, Fortaleza, Habilidades mediáticas, Cosmopolitismo, Entrepreneurial y Competencia del náufrago. Podrá encontrar la definición de cada una de estas competencias en mi obra *Gestión por competencias. El diccionario,* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2002, 2003, 2004.

En ese momento (año 2002), aún estaban muy frescos el caso Enron y la debacle de Arthur Andersen. Tal fue la repercusión del tema que el mismo fue recogido por la prensa local (estaba en el periódico que leía un compañero de asiento en el mencionado trayecto de avión). De todos modos, nuestra sensación era que "no sabíamos" cómo desarrollar competencias, y que lo dicho en la conferencia era insuficiente. Si bien se había presentado un tema de alguna manera provocador, como fue incorporar las virtudes aristotélicas a un modelo de management, sentimos que debíamos avanzar un paso más y proponer vías, caminos para el desarrollo de competencias. Y la idea llegó; el esquema se hizo en menos de dos horas, y llevarlo al presente nivel de desarrollo demandó casi dos años.

A través de este trabajo no sólo demostraremos que si bien es cierto que las competencias "se tienen o no", es igualmente cierto que las personas pueden trabajar sobre ellas para lograr algún grado de mejora. No es simple. No intentamos generar la idea de que es fácil ni que se puede lograr cualquier cosa que se desee en materia de desarrollo de competencias.

Es nuestro propósito, en una primera instancia, aclarar dudas sobre qué significa realmente *desarrollo de competencias*, ya que muchas personas tienen una idea equivocada.

Si una persona asiste a un curso sobre liderazgo y/ o estudia con ahínco sobre el particular, podrá saber mucho sobre esa temática, podrá incluso ser docente y enseñar a otros qué significa ser líder, pero eso no querrá decir que esa persona sea un líder –y quizá la distancia entre una cosa y otra sea muy grande–, ni que ha mejorado o incrementado sus comportamientos de liderazgo.

Esta obra tiene como antecedente previo una investigación financiada por nuestra empresa consultora y que hemos denominado *Manual de Desarrollo*. Esa investigación demandó un trabajo de varios años, y nos ha llevado a analizar materiales y actividades de diversa índole que podrían ayudar al desarrollo de competencias, como películas comerciales y libros. En una apretada síntesis, las características de ese trabajo fueron las siguientes.

- Se realizó una investigación amplia y detallada sobre diferentes actividades, deportes y hobbies que coadyuvan al desarrollo de competencias.
- Dicha investigación incluyó otras opciones; por ejemplo, análisis de centenares de películas comerciales con el propósito de ubicar competencias, y –con el mismo fin– lecturas recomendadas. En ambos casos se sugiere el porqué de la elección y qué podrá encontrar en am-

bas (películas y lecturas); y un elemento adicional, que explicaremos más adelante: las figuras referentes.

- La investigación realizada se focalizó en 50 competencias[6], y contamos con una amplia base de datos de diferentes actividades, deportes y hobbies para abarcar todo el espectro de posibilidades y todas las edades, gustos, preferencias y estilos de vida (cultura).
- En la parte práctica del capítulo 8 del presente libro se presentan dos competencias con sus definiciones, cuya fuente es una obra anterior (*Gestión por competencias. El diccionario*[7]). Las competencias seleccionadas han sido:

  3 **Trabajo en equipo**
  3 **Ética**

Como se ve, hemos tomado sólo dos competencias: una "clásica", pero no por ello menos necesaria, como es *Trabajo en equipo*, y, en las antípodas de esta, otra competencia que muchos dicen que "no se puede desarrollar", como es *tica*. Consideramos que, si bien la ética se encuentra dentro de los valores personales, las organizaciones pueden hacer algo en esta materia a través de promover el desarrollo de esta competencia.

Qué encontrará en esta obra

Partiendo de la idea expuesta, acerca de que la administración de una gestión de recursos humanos por competencias se basa –una vez que se ha implantado el sistema– en lo que hemos denominado "tres pilares": selección, evaluación del desempeño, y desarrollo, en este trabajo haremos foco en el último de estos ejes, y nos ocuparemos de él a lo largo de ocho capítulos, abordando integralmente todos los elementos que lo componen.

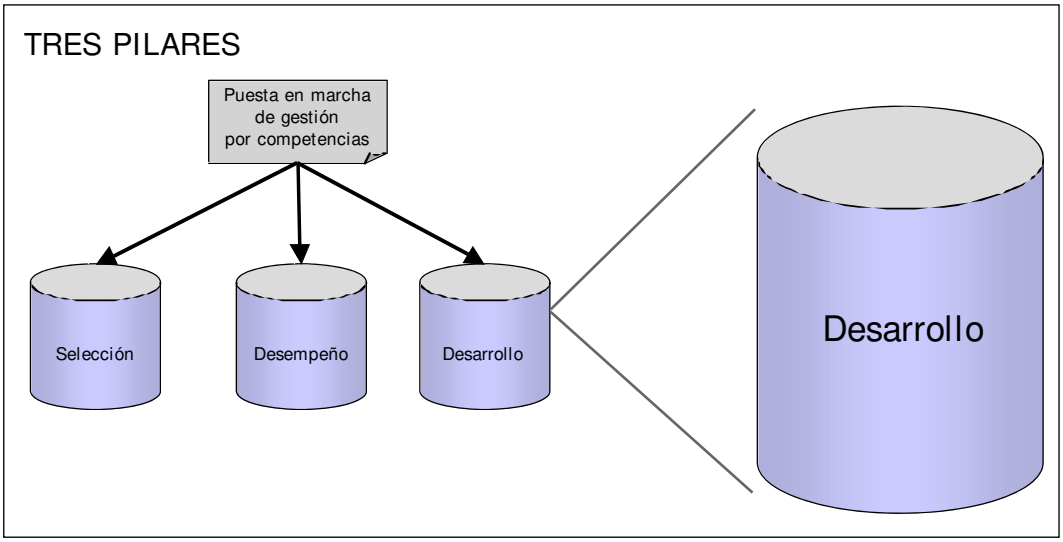
El desafío al desarrollar recursos humanos no es solamente capacitar y/ o entrenar al personal en materia de conocimientos, sino también desmitificar el concepto cerrado que existe sobre el término "talento" a través del

6. En el momento de la publicación de esta obra, la misma se ha extendido a un número mayor de competencias. Si desea conocer más detalles sobre la investigación puede escribir a: info@xcompetencias.com
7. Alles, Martha. *Gestión por competencias. El diccionario.* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2002, 2003, 2004.

tratamiento particular de las distintas partes en que el mismo puede ser desagregado: las competencias.

Como nuestro trabajo se relaciona con las organizaciones, el talento será tratado con referencia a los puestos de trabajo que la persona ocupa u ocupará en algún momento, y no estableceremos relación con otros tipos de talento, tales como el artístico o el deportivo.

Coincidimos con otros autores en que el conocimiento propio de las organizaciones es mucho más que la sumatoria de los conocimientos de los individuos que las integran. En ese mismo sentido, podemos decir que las competencias organizacionales requieren, para su desarrollo, de elementos adicionales no tratados en este libro. Sin embargo, y sin desconocer este enfoque, en esta obra nos referiremos a los esfuerzos que las organizaciones y los individuos realizan, o pueden realizar, para la mejora de los comportamientos individuales dentro de un marco organizacional. Si bien el talento requiere –además– conocimientos, y estos son muy importantes, no abordaremos esta temática en la presente obra. Sólo se hará referencia al desarrollo de las competencias como determinantes del talento humano.

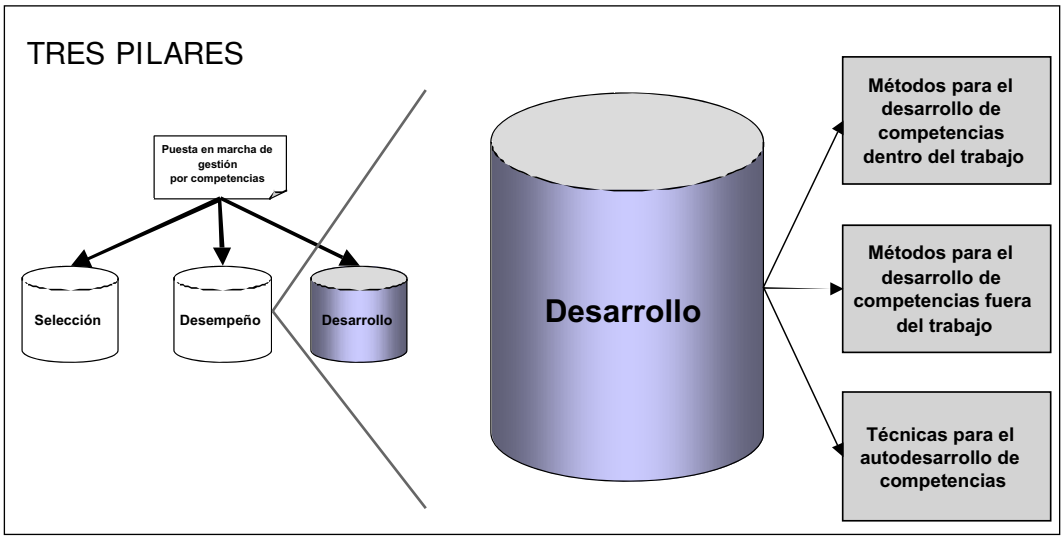


En el capítulo 1 presentamos nuestra propuesta para el desarrollo del talento humano, que –expresada en muy pocas palabras– consiste en la apertura de un concepto cerrado –como suele concebirse al de "talento hu-

mano"– mediante una segmentación del mismo basada en la metodología de gestión de recursos humanos por competencias. De esta manera, las personas podrán trabajar para el mejoramiento de ciertas competencias como una manera de acercarse al concepto de talento.

En los capítulos 2 y 3 explicamos cómo es el desarrollo natural de las competencias y los distintos caminos para concretarlo. En los capítulos 4 y 5 se presentan los métodos más habituales utilizados en las organizaciones para el desarrollo de personas, tanto dentro del ambiente de trabajo (cap. 4), como fuera de él (cap. 5). Ya partir del capítulo 6 tiene lugar todo lo concerniente a nuestra propuesta de autodesarrollo de competencias a través de las guías de desarrollo.

Los métodos expuestos en los capítulos 4 y 5 reflejan los más usados en las organizaciones y no difieren de los que se pueden encontrar en los manuales clásicos sobre el tema. Nuestro aporte diferencial, por el cual creemos que se justificará que se analice nuestro trabajo, es la interrelación entre los métodos tradicionales y nuestra propuesta del uso combinado de las guías de desarrollo (capítulos 6 a 8), tanto para el autodesarrollo como para una actividad dirigida, como por ejemplo, coaching y codesarrollo.

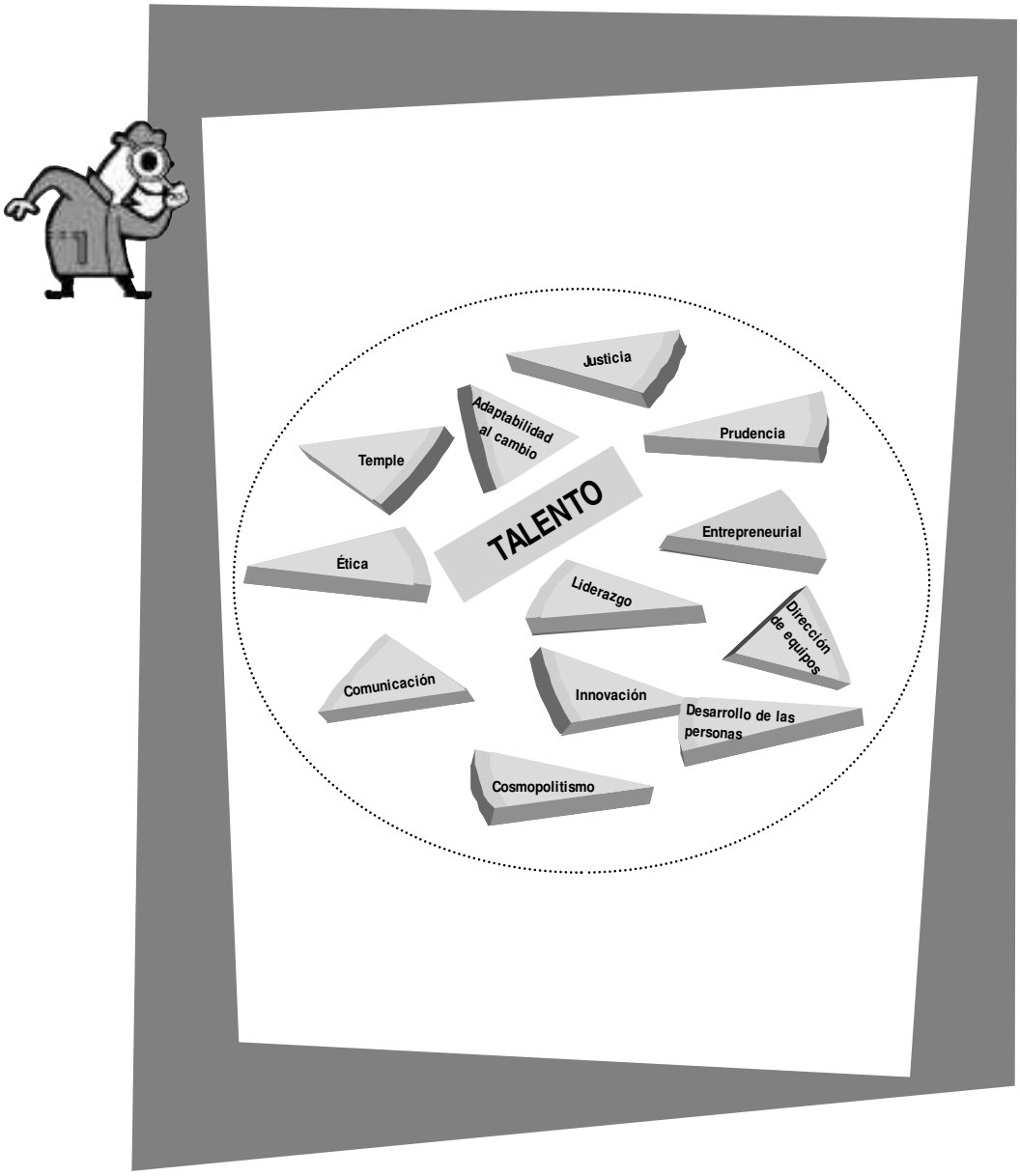


Esta obra también puede ser útil a los responsables del desarrollo del talento humano en las organizaciones, o a los docentes y alumnos que de-

ban estudiar esta temática. Para los primeros hemos intentado ofrecer, en todos los casos, un enfoque práctico orientado a resolver los problemas que se planteen. Para los segundos, nos hemos asegurado de haber investigado los temas a fondo, consultando diversas fuentes, a fin de brindar un enfoque abarcativo, que incluye diferentes opiniones. Desde esta perspectiva, hemos hecho lo posible para que la presente obra constituya un verdadero *manual* sobre el tema que nos ocupa: **el desarrollo del talento humano**.

Seguiremos en contacto con nuevas obras sobre capital humano.

Capítulo 1
Talento humano y competencias



En este capítulo se tratarán los siguientes temas:

- La preocupación por el comportamiento humano y cómo mejorarlo
- Talento y competencias
- El rol de la motivación
- Los tres sistemas importantes de motivación humana según David McClelland
- La capacitación tradicional y el cambio de comportamientos
- De las competencias al talento
- ¿Qué es un comportamiento?
- Relación entre comportamientos y competencias
- La propuesta de esta obra: la apertura del talento en competencias

La preocupación por el comportamiento humano y cómo mejorarlo

Los textos antiguos desde una perspectiva actual

La preocupación por cómo mejorar en materia de comportamientos o conductas humanas viene de muy antiguo. Dejando de lado los documentos y textos religiosos, es posible observar esta preocupación en muchos textos populares, por ejemplo, en las fábulas y cuentos.

A modo de introducción de la temática que nos ocupa voy a compartir con ustedes una fábula de origen indio.

La rata transformada en niña[1]

> Dijo el búho: Dicen que un buen hombre religioso, cuya voz Dios oía, estaba un *d a en la ribera de un r o y vio una rata lastimada; tuvo piedad de ella, la tomó en sus manos, la arropó con una hoja y quiso llevársela a su casa. Temiendo que fuese muy dif cil de criar, le pidió a Dios que la transformase en niña. Y as fue que se transformó en una hermosa niña, la llevó a su casa y la crió muy bien, sin decirle a ella la verdad sobre su origen. Llegada a una determinada edad, el buen hombre le dijo que necesitaba elegir marido que la cuidase. Dijo la niña: Quiero un marido del cual no haya par en valent a, en esfuerzo y en poder. A lo cual el religioso le respondió: No s de otro como el Sol, que es muy fuerte y poderoso. Rogar para que as sea.*
>
> *Ante los pedidos del religioso, el Sol sugirió que el ngel era más fuerte que l. El ngel, a su vez, dijo que el Viento lo era. Este ltimo reconoció la superioridad del Monte sobre s mismo. El Monte sugirió como el más fuerte al Mar.*
>
> *Llegó el religioso al Mar y le propuso casarse con su niña, y el Mar dijo: Cómo podr casarme con una mujer siendo mar? Entonces le dijo el religioso a la moza: Quieres que le ruegue a Dios que te convierta en rata y te case con el mar? Vivirás con l en su cueva y yo podr visitarte, no te abandonar del todo. La niña respondió: Padre, no dudo de tu consejo, que as sea. Y rogó a Dios que la trans-*

---

1. *Calila e Dimna*. Edición de J. M. Cacho Blecua y María Jesús Lacarra. Clásicos Castalia, Madrid, 1984.

formase en rata, y fue as , y se casó con el mar, entró con l a su cueva y volvió a su ra z y a su naturaleza.

Para cerrar con una moraleja muy dura: Y t , traidor, falso, mentiroso, tal serás que volverás a tu ra z y a tu naturaleza[2].

Calila e Dimna[3], la fábula que quise compartir con el lector, es un texto traducido a más de 40 lenguas y cuyo origen se remonta, según algunos estudiosos, a los años 300 después de Cristo. Aseguran los autores de la obra donde se transcribe esta historia que "en el lejano Oriente era frecuente recurrir a fábulas de animales para caricaturizar o moralizar sobre las relaciones humanas". Dicen más adelante que "estos textos estaban destinados a transmitir reglas de conducta a los reyes y príncipes, por medio de fábulas de animales".

¿Por qué elegí este texto? Más allá de la interpretación individual de la fábula –cada uno podrá sacar de ella su propia conclusión–, creo que puede hacerse un análisis interesante en la perspectiva del capital humano de las organizaciones. El devoto asceta que estaba a orillas del Ganges para bañarse y purificar sus pecados y fue sorprendido por la aparición de la rata, quizá sea una imagen muy lejana en nuestros días, pero la historia puede ser analizada de todos modos.

Textos como el de *Calila e Dimna* u otros más cercanos en el tiempo, presentan bajo la fórmula de fábulas o cuentos, modelos de comportamientos humanos[4]. En el siglo XX el cine ha intentado llenar este espacio a través de verdaderas obras de arte, en algunos casos, u otras producciones que no lo son tanto; al igual que cierta literatura denominada *de autoayuda*, que muchas veces a través de cuentos marca rumbos de conducta a seguir. Sin embargo, también dentro de la ciencia de la administración se encuentra un paralelo con estos textos antiguos de fábulas y cuentos.

A fines del siglo XX y en el comienzo del siglo XXI, la literatura sobre management busca denodadamente caminos para el desarrollo de la personalidad en el ámbito de las organizaciones. En la metodología de gestión de recursos

2. Traducción libre y resumida del texto original que se encuentra en español antiguo.
3. Nota de la autora: He tomado conocimiento de esta obra a través del colega y amigo colombiano Juan Felipe Cadavid, a quien agradezco, sobre todo en conocimiento del caro valor afectivo que esta obra representa para él.
4. *Las mejores fábulas*. Selección de José Repollés, Editorial ptima, Barcelona, 2000.

humanos por competencias se hace a través del desarrollo de estas, lo que constituye un objetivo de difícil consecución y que demanda mucho tiempo.

En el ámbito de las organizaciones no sólo hacen falta las competencias, sino también los conocimientos, y para el desarrollo de estos últimos se cuenta con el *knowledge management*[5].

¿Qué tienen en común el *desarrollo de competencias* y el *knowledge management* con textos como *Calila e Dimna* u otras fábulas y cuentos sobre animales? Que todos ellos, tanto los métodos contemporáneos –por ejemplo, los citados en primer término– como los de la antig edad, requieren un análisis del texto, un interés sobre el mismo y el deseo de modificar el comportamiento, que debe partir del propio interesado. En otros capítulos de esta obra explicaremos en qué consiste el desarrollo de competencias a través de las llamadas *gu as de desarrollo* y aquello que los especialistas denominan *knowledge management* (o KM). Las organizaciones invierten fuertes sumas de dinero en ambas herramientas, pero estas sólo serán de utilidad para los miembros de la organización si ellos desean realizar el cambio.

Antes de continuar, le preguntamos a usted, lector: ¿Cuál es su interpretación de la fábula de la rata transformada en niña? Ycompartimos con usted la nuestra: la niña tuvo la oportunidad de cambiar y seguir siendo niña o mujer, o bien no hacer cambio alguno y volver a su raíz y a su naturaleza y seguir siendo rata. Cuando se habla de desarrollo de competencias se hace referencia al cambio de comportamientos para mejorar algunos aspectos profundos de nuestra personalidad. Cada uno de nosotros puede intentarlo, o no. Las guías de desarrollo u otros caminos propuestos por diversos autores son sólo una ayuda para lograrlo. El hacerlo o no depende de nosotros mismos.

Talento y competencias

Como dijimos en la presentación de esta obra, hemos relacionado estos dos conceptos, talento y competencias, y los usaremos a lo largo de este trabajo *casi* como sinónimos, y, si el lector nos lo permite, nos tomaremos la libertad de crear una ficción donde el talento necesario para tener éxito en de-

5. El *knowledge management* (KM) o *gestión del conocimiento* será tratado muy brevemente en el capítulo 7, "Gestión del conocimiento y el desarrollo de competencias".

terminados puestos de trabajo se puede desdoblar en competencias; por ejemplo, el talento para ser un buen gerente de ventas o un buen director médico se puede *abrir* en las diversas competencias que son necesarias para ser exitoso en esa posición. Aceptada por el lector esta licencia que nos hemos tomado, el concepto *talento* perderá el halo de mágico o divino para transformarse en algo que puede ser medido y, no sin dificultad, también desarrollado.

En trabajos anteriores hemos dado nuestra propia definición del término **competencia**, el cual **hace referencia a las caracter sticas de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempe o exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes caracter sticas en empresas y/ o mercados diferentes.**

Antes de continuar, definamos con precisión cuál es el significado de la palabra "talento". Según el diccionario de la RAE[6], en su segunda acepción *talento* es un "*conjunto de dones naturales o sobrenaturales con que Dios enriquece a los hombres*", y en la acepción tercera: "*dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc., que resplandecen en una persona*". En esta última definición podríamos encontrar casi un sinónimo de la palabra "competencia", con igual sentido con el que la utilizamos en nuestro trabajo. Por lo tanto, si partimos de esta similitud en la utilización de los términos, cuando se dice "gestión del talento" se hace referencia a "gestión de las competencias".

Si partimos de la definición de *talento* que ofrece el *Diccionario del español actual*[7] (*conjunto de dotes intelectuales de una persona*), el paso siguiente será discernir cuál es o cómo está conformado *el conjunto de dotes intelectuales*. En la perspectiva de la gestión de recursos humanos por competencias, ese conjunto de "dotes intelectuales" se conforma por la sumatoria de dos subconjuntos: los conocimientos y las competencias; sin embargo, serán estas últimas las que determinarán un desempeño superior. El verdadero talento en relación con una posición o puesto de trabajo estará dado por la intersección de ambos subconjuntos en la parte que es requerida para esa posición. Las personas tenemos diferentes tipos de conocimientos y diferentes competencias; sólo un grupo de ambos se pone en acción cuando hacemos algo, ya sea trabajar, practicar un deporte o llevar a cabo una tarea doméstica. Cuando se

6. *Diccionario de la lengua española*. Real Academia Española, Madrid, 1970.
7. Seco Raymundo, Manuel; Andrés Puente, Olimpia y Ramos González, Gabino. *Diccionario del español actual*. Aguilar, Grupo Santillana de Ediciones, Madrid, 1999.

hace referencia al talento de un colaborador, sólo se piensa en el talento en relación con la tarea a realizar; lo mismo sucede si la posición analizada es, por ejemplo, la de un deportista, el cual puede tener talento para el tenis, sin que ello signifique que lo tenga para otra cosa.

Estos errores son muy frecuentes en el ámbito de las organizaciones. Por eso, volveremos a referirnos a esta problemática más adelante.

El significado de la palabra talento me trae a la memoria una anécdota muy apreciada por mí. A mediados de los noventa, presentaba a un grupo de mis ex socios de Ernst & Young en la Argentina el tema de competencias. Aún no había desarrollado mi propia metodología; simplemente presentaba el tema tal como estaba planteado hasta ese momento. Luego de una detallada explicación, un socio mayor o *senior partner* de la firma, hoy ya retirado, me dijo: *En síntesis, tú nos quieres decir que una persona es competente*. Él tenía razón, hablábamos del verbo *competer*, que deriva de la palabra latina **competere**[8]. En español existen dos verbos, *competer* y *competir*, que se diferencian entre sí[9] a pesar de provenir del mismo verbo latino, competere.

Para Corominas[10], abocado al análisis etimológico del término, *competencia* es una palabra tomada del latín *competere*, que significa *ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir*, *ser adecuado, pertenecer*, que a su vez deriva de *petere*, *dirigirse a, pedir* y tiene el mismo origen que *competer*, *pertenecer, incumbir*. Estos significados se remontan al siglo XV.

Corominas incluye como derivados de *competir* las palabras *competente* ("adecuado, apto") y *competencia,* originadas hacia fines del siglo XVI.

Mi ex socio decía lo mismo, ni más ni menos, que Corominas; en aquel momento nos estábamos refiriendo a una persona "adecuada y apta" para realizar un determinado trabajo o desempeñarse en un determinado puesto. Sin embargo, la metodología de gestión de recursos humanos por competencias tiene un enfoque más ambicioso, ya que, en definitiva, se busca que cada persona que ocupe una posición sea "adecuada y apta". Si, como decía aquel ex socio, nos quedamos sólo con que "una persona debe ser competente", a lo

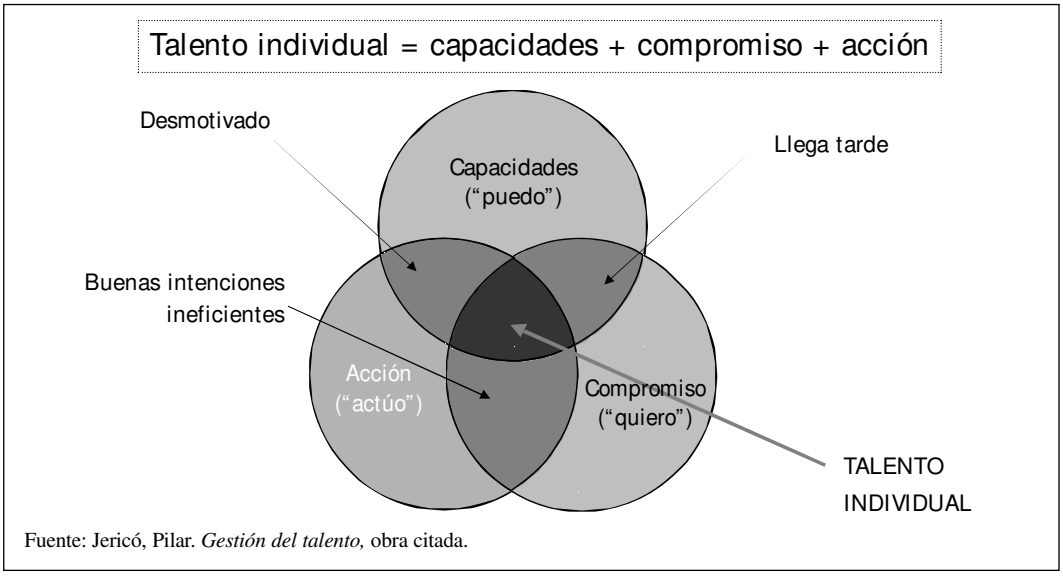
---

8. *Competere*: *competo, is, ere*: encontrarse en un punto, coincidir. En la segunda acepción *competere* significa responder, corresponder, estar de acuerdo. *Diccionario latino-español*. Sopena, Editorial Ramón Sopena, Barcelona, 1999.
9. Competencia-competente en relación con competer. Competer: distíngase de competir. Competer es "pertenecer, tocar o incumbir". En cambio, competir es "contender, rivalizar". Seco, Manuel, *Diccionario de dudas de la Real Academia Española*. Espasa Plus, Editorial Espasa, Madrid, 1998.
10. Corominas, Joan. *Breve diccionario etimológico de la lengua castellana*. Editorial Gredos, Madrid, 1998.

sumo podremos medir esto subjetivamente, pero no mucho más. Si, como proponemos tanto en esta obra como en otras, desarrollamos la apertura de una conducta "competente" en diferentes comportamientos que se relacionan, a su vez, con diferentes competencias, este "modelo" así definido permitirá no sólo determinar de una manera objetiva si alguien es competente o no, si tiene talento o no, sino que también permitirá a las organizaciones planificar y desarrollar un recurso tan importante como es el capital humano.

En una obra titulada *Gestión del talento*[11], su autora menciona la importancia de la voluntad para la puesta en práctica de las capacidades: *El talento requiere capacidades juntamente con compromiso y acción, los tres al mismo tiempo.* Y luego continúa: *Si el profesional tiene compromiso y act a, pero no dispone de las capacidades necesarias,* (como es casi obvio) *no alcanzará resultados aunque haya tenido buenas intenciones. Si, por el contrario, dispone de capacidades y act a en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados. El nico inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosas más allá de las impuestas por su jefe. Si, por el contrario, el profesional tiene capacidades y compromiso, pero cuando act a ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que alguno se le ha podido adelantar.*

Estas ideas se ven plasmadas en el gráfico siguiente.



Fuente: Jericó, Pilar. *Gestión del talento,* obra citada.

11. Jericó, Pilar. *Gestión del talento.* Prentice Hall, Pearson Educación, Madrid, 2001, páginas 67 y 68.

Quizá estos conceptos parezcan un poco obvios, pero representan muy acertadamente el funcionamiento de las personas en su vida laboral, y en especial en el ámbito de las organizaciones.

En la misma obra[12], en un capítulo denominado "Del profesional con talento al talento organizativo", la autora dice que *una de las leyes naturales del talento es que este obtiene los mayores resultados a través de la interacción. Si la organización facilita la interacción, actuará como un efecto multiplicador. Si, por el contrario, en vez de facilitar, la limita, no sólo la compañía no innovará, sino que además correrá el peligro de que sus profesionales con talento no encuentren alicientes en su trabajo, y disminuyan su compromiso.*

Continúa más adelante preguntándose cómo lograr crear el talento organizativo, y sugiere dos caminos:

1. Seleccionando profesionales con capacidades (competencias) acordes a lo que la empresa necesita.
2. Generando un entorno organizativo que cree valor profesional y que motive a los empleados a aportar y a continuar en la organización. Para ello se deberá trabajar en políticas de retención.

Factores y políticas para crear talento organizativo

Creación del talento organizativo	
Políticas relacionadas con la creación del talento organizativo	Captación de profesionales (En base a capacidades, al compromiso y a la capacidad de acción) Retención de los profesionales (Desarrollando las capacidades, reforzando el compromiso y fomentando la acción)

Fuente: Jericó, Pilar, *Gestión del talento,* obra citada.

12. Jericó, Pilar. Ibíd., páginas 77 y siguientes.

Como se verá en el capítulo 4 de este libro, cuando las organizaciones se ocupan de la gente cuentan con un área de Recursos Humanos o Capital Humano en lugar de una "oficina de personal". Aplican, además, buenas prácticas en la materia; parte de los objetivos a lograr radican tanto en la buena selección de las personas como en las políticas de retención, y –un aspecto muy importante– en el desarrollo del personal. En el gráfico se menciona la capacitación de profesionales en base a las capacidades, el compromiso y la capacidad de acción. Estos temas serán tratados nuevamente en el capítulo 5.

En una obra titulada *Estrategias de capital humano*[13], su autora, Lynda Gratton, dice: *Crear el alma de la empresa significa saber tomar el pulso del compromiso y la confianza de los empleados, y comprender realmente sus esperanzas, sueños y aspiraciones. Sin estas medidas, nos encontraremos en peligro de que el compromiso desaparezca, y sin que nos percatemos de ello.*

Más adelante la autora hace referencia a la importancia de tener en cuenta la opinión de las personas, y dice[14] que *cuando se escucha a las personas, estas sienten que se les trata con justicia. Si se les permite influir en las decisiones, tienen más oportunidades para expresar sus aspiraciones y sus quejas, para reconocer sus verdaderos intereses y para tomar decisiones que les parecen justas.*

Respecto de la necesidad de incentivar a las personas a que perfeccionen sus habilidades, me parece interesante incluir la opinión al respecto de Juan Carlos de Pablo, expresada en una entrevista que le hicimos para otra obra[15]: *Yo siempre me imagino que Mozart fue un chico triste, además de un m sico precoz; no sólo por los problemas económicos de su familia, sino porque cuando ten a tres años y tocaba bien el piano todos lo aplaud an, pero cuando jugaba a la bolita*[16] *todos se burlaban, con lo cual Mozart debe haber dicho:* vamos a tocar el piano todo el día y dejemos de jugar a la bolita; *entonces salió como salió. Los consumidores de su m sica, agradecidos; pero no estoy seguro de que l haya sido muy feliz...*

En aquella ocasión, el doctor De Pablo se refería específicamente a la conveniencia o no de adelantarse en los estudios. No obstante, me pareció un punto de vista interesante con relación al desarrollo de competencias,

---

13. Gratton, Lynda. *Estrategias de capital humano.* Prentice Hall, Pearson Educación, Madrid, 2001, página 96.
14. Gratton, Lynda. Ibíd., página 98.
15. Alles, Martha. *Las puertas del trabajo.* Editorial Catálogos, Buenos Aires, 1995.
16. Juego infantil que requiere destreza e imaginación pero por sobre todo mucha práctica y habilidad en el juego.

porque muchos especialistas sostienen que si una persona no tiene una competencia fundamental para un determinado puesto, será mejor asignarle otra tarea. Ante un caso extremo, estamos de acuerdo. Sin embargo, nuestra opinión tendrá un matiz diferente si la persona tiene *alg n grado* de la competencia requerida, en cuyo caso se puede trabajar para que la mejore. Parafraseando al doctor De Pablo, *si Mozart hubiese jugado a la bolita un poco bien o no tan mal, podr a haber mejorado su performance insistiendo en el juego, aprendiendo de sus errores para alcanzar un nivel mejor.*

A partir de la definición de talento, y vinculando este concepto con el mundo de las organizaciones, podemos relacionarlo con las descripciones de puestos y otras buenas prácticas de recursos humanos. Utilizando un lenguaje común, podemos decir que para tener talento hacen falta conocimientos y ciertas características de personalidad que, de acuerdo con una definición que dimos al inicio de este capítulo, llamaremos *competencias*.

Una persona que trabaja posee, aun sin proponérselo, un conjunto de conocimientos que podemos denominar A y una serie de competencias que podemos denominar B. Entre los conocimientos se pueden mencionar desde los específicos que tengan que ver con los estudios de esa persona (por ejemplo, leyes si es abogado), hasta una serie de conocimientos que no necesariamente usará en su tarea cotidiana (por ejemplo, una persona puede conocer acerca de las calles de su ciudad o de vinos, y en alguna ocasión estos conocimientos podrán ser aplicados a su trabajo, o no). Lo mismo sucede con las competencias: cada persona posee un conjunto de competencias, algunas de las cuales usará para su trabajo y otras no le serán necesarias.

Por lo tanto, una persona (E) en el momento de trabajar utiliza los subconjuntos A y B. Cuando esta persona ocupa un puesto de trabajo pone en uso, aplica una parte de A y B, las requeridas para el puesto de trabajo; en ese caso estaríamos refiriéndonos a la intersección de estos subconjuntos.

Tomando la misma nomenclatura que los autores Lazzari, Machado y Pérez[17]:

$A \cap B$ (la fórmula representa la intersección de los conjuntos A y B)

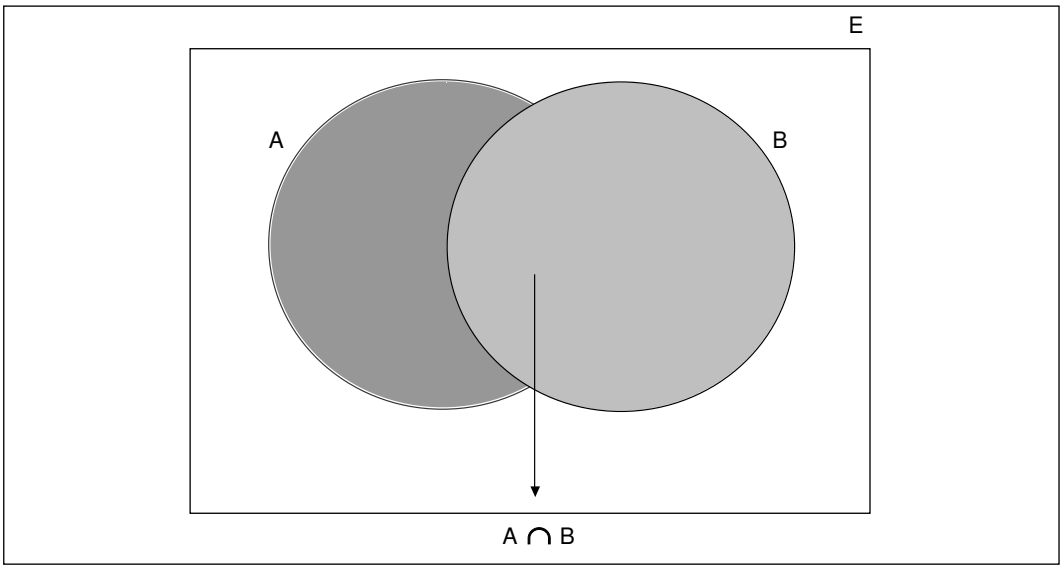
17. Lazzari, Luisa L.; Machado, Emilio A. M. y Pérez, Rodolfo H. *Teor a de la Decisión Fuzzy.* Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1998.

Donde

A = { a1, a2, a3, ...an }

B = {b1, b2, b3, ...bn }

Gráficamente, la intersección de los subconjuntos A y B, ambos de E, sería la siguiente.



Utilizaremos 1 para indicar presencia del elemento y 0 para indicar ausencia del mismo[18].

De esta manera:

A ∩ B = {(a1/ 1), (a2/ 1), (a3/ 0), (b1/ 1), (b2/ 1), (b3/ 0) }

18. La terminología aquí utilizada se corresponde con los conjuntos nítidos o *crisp*. Sin embargo los conocimientos y las competencias encuentran una mejor representación dentro de los conjuntos *fuzzy*, ya que existe la *posibilidad* de que una persona los posea, pero no la certeza. No se trata este punto en profundidad porque no hace al foco del trabajo, pero queremos dejar constancia del tema para el lector interesado en profundizarlo. La autora lo ha desarrollado en *La incertidumbre y la gestión por competencias*, una obra de próxima publicación.

En la intersección de los dos subconjuntos A y B se encuentran los elementos a1, a2, b1, b2, y están ausentes los restantes. En una descripción de puestos se requieren ciertos conocimientos y competencias; en este ejemplo, serían aquellos donde se ha indicado presencia (1).

Para ejemplificar esta idea, y a propósito de abogados (en el caso que les relataré la joven era sólo una estudiante de leyes), en la película *Legalmente rubia* y en tono de comedia su protagonista resuelve un caso criminal combinando sus aventajados conocimientos legales con otros, típicamente femeninos, en materia de peluquería. Cuando los varones no pueden resolver el caso, ella presenta una hipótesis a partir de un conocimiento diferente al supuestamente necesario. Una persona pone en acción todo al mismo tiempo, sea o no lo requerido. En esta ocasión, la protagonista resuelve el caso a partir de un conocimiento no requerido para el puesto, al cual le sumó, además, sus propias competencias, que le permitieron ser creativa para poner ese otro conocimiento en juego.

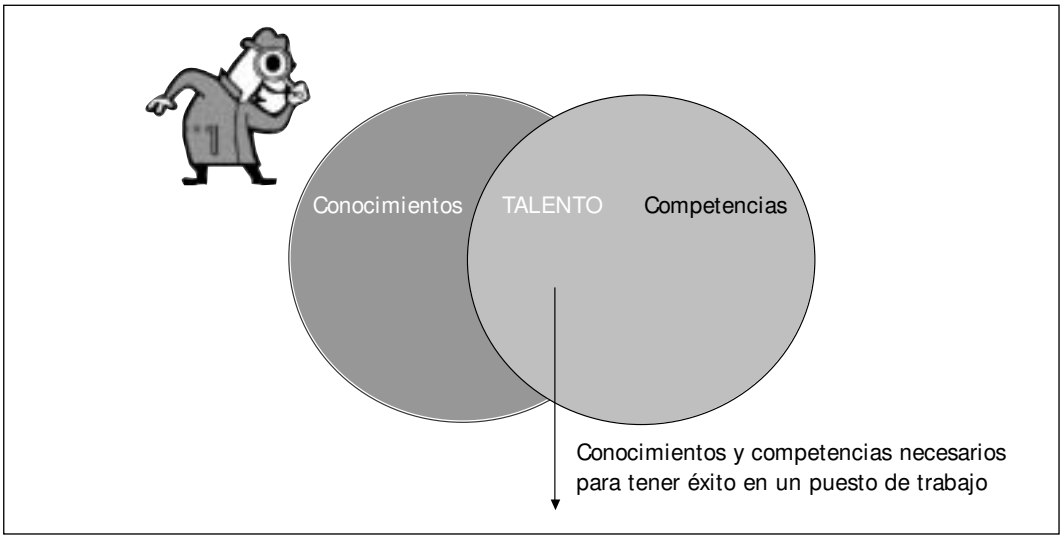
Como surge de la misma definición de *competencias*, estas se conforman por las características de personalidad que vehiculizan el éxito; no representan cualquier característica de personalidad sino sólo aquellas que llevarán a una persona a tener una performance superior o de éxito. Por lo tanto, se está hablando de talento, tal como ya fue definido.

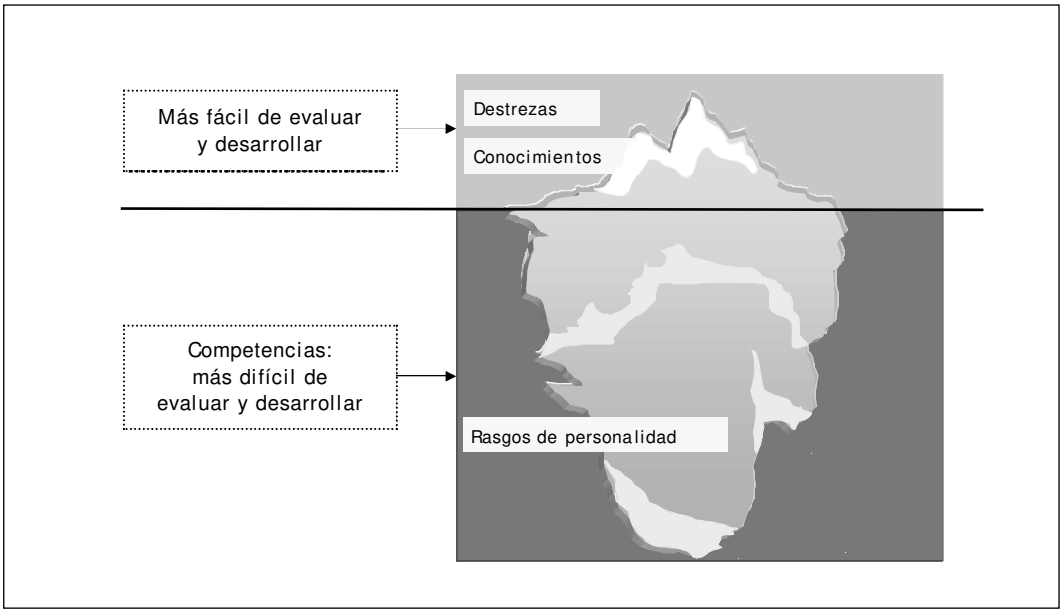
Volviendo a la representación gráfica de los dos subconjuntos de conocimientos y competencias pertenecientes a una persona, y pensando en una descripción de puestos, observamos que para que el desempeño sea exitoso se deberá dar la intersección de una serie de elementos, como se desprende del gráfico de la página siguiente.

Como en esta obra sólo se aborda el tema del talento en el ámbito de las organizaciones, otras esferas de actuación, como las artísticas, deportivas o familiares, sólo se mencionarán para proporcionar ejemplos que permitan ilustrar mejor las ideas que se desea desarrollar.

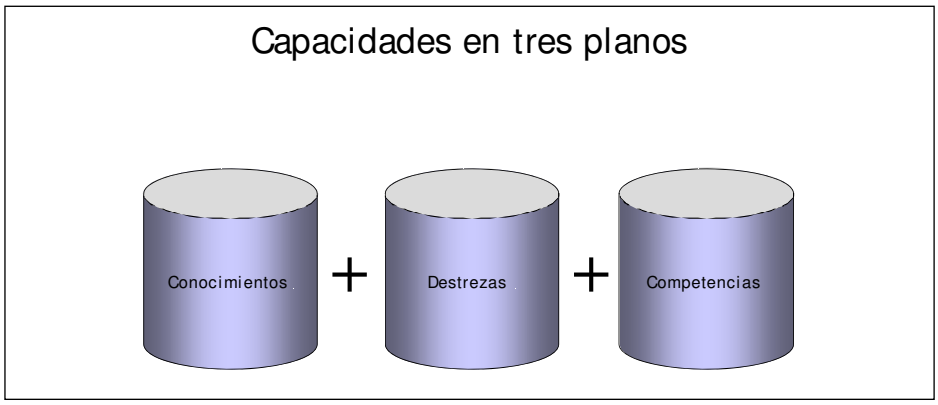
Para ocupar cualquier clase de posición se requiere algún tipo de mezcla, de proporción entre conocimientos y competencias. El tipo de conocimientos y competencias variará de posición en posición, de organización en organización.

Hemos tomado una clásica figura, como es la del iceberg (que se usa para graficar muchas ideas), a fin de representar el grado de dificultad en la evaluación y el desarrollo de los conocimientos y capacidades de las personas.





A la hora de analizar las capacidades de una persona, tres son los planos a tener en cuenta: los conocimientos, las destrezas y las competencias.



Los tres grupos de capacidades son importantes; veamos ejemplos de cada uno de ellos.

Conocimientos:

Matemáticas aplicadas
Estadística
Contabilidad general
Costos
Normas de calidad (ISO)
Normas contables requeridas en el país de incumbencia
Softwares específicos
Manejo de utilitarios
Idiomas
Conocimiento de mercados específicos
Economía macro
Economía micro
Mantenimiento preventivo
Medicina asistencial

Como usted podrá apreciar, algunos de los conocimientos mencionados requieren más tiempo que otros para su desarrollo; por ejemplo, los idiomas.

Destrezas:

Manejo de vehículos
Manejo de ordenadores (PC)
Escritura o manejo de textos
Comunicación oral (buena voz y dicción)
Resistencia al cansancio
Preparación de comidas
Reparación de objetos
Trabajo con objetos pequeños
Resolución de problemas complejos
Buen trato con animales

Las destrezas o habilidades son, en general, fácilmente evaluables y no tan fácilmente desarrollables, según de cuál de ellas se trate. A modo de ejemplo, en el manejo de vehículos o de ordenadores la habilidad o destreza se desarrolla, básicamente, a partir de muchas horas de práctica; en cambio, la habilidad para trabajar con objetos pequeños puede conectarse con alguna condición de tipo motriz en relación con el físico de cada uno.

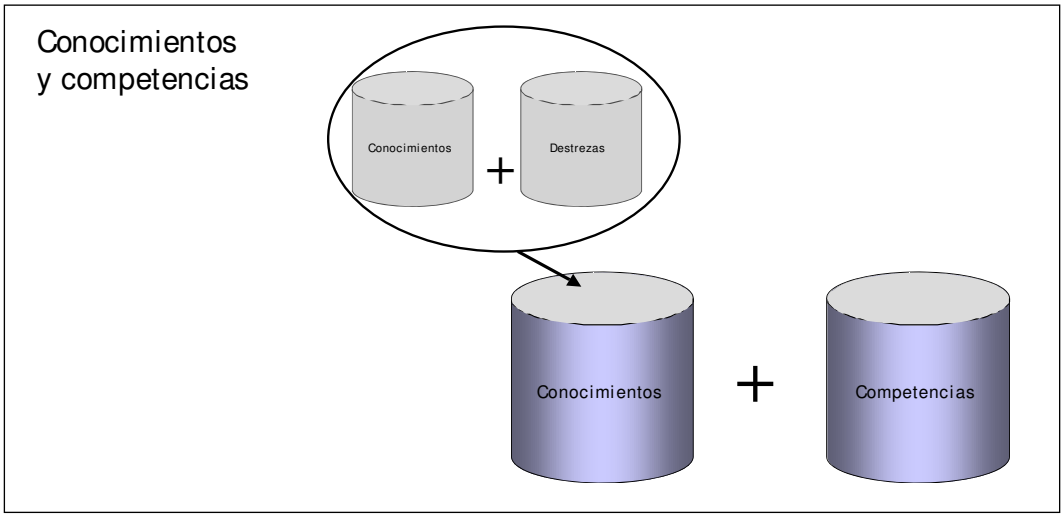
Dada la conexión que establecemos, en nuestro trabajo, entre las destrezas y la menor dificultad para su evaluación, nos permitimos hacer la siguiente agrupación de conceptos para su tratamiento en esta obra: tomar como un conjunto la combinación entre los conocimientos y las destrezas, siendo estas últimas, en muchos casos, necesarias para la puesta en práctica de los primeros. Aquellas destrezas que tengan una relación directa con características de personalidad serán tratadas como competencias.

De las competencias, que integran sin duda la parte no visible del iceberg, mencionaremos sólo algunas[19]:

Adaptabilidad al cambio
Alta adaptabilidad - Flexibilidad
Aprendizaje continuo
Autocontrol
Autodirección basada en el valor
Autonomía

19. Encontrará un amplio listado de competencias en *Gestión por competencias. El diccionario.* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2002, 2003 y 2004.

A partir de lo expuesto, en esta obra los conceptos mencionados serán tratados según se puede visualizar en el siguiente gráfico.



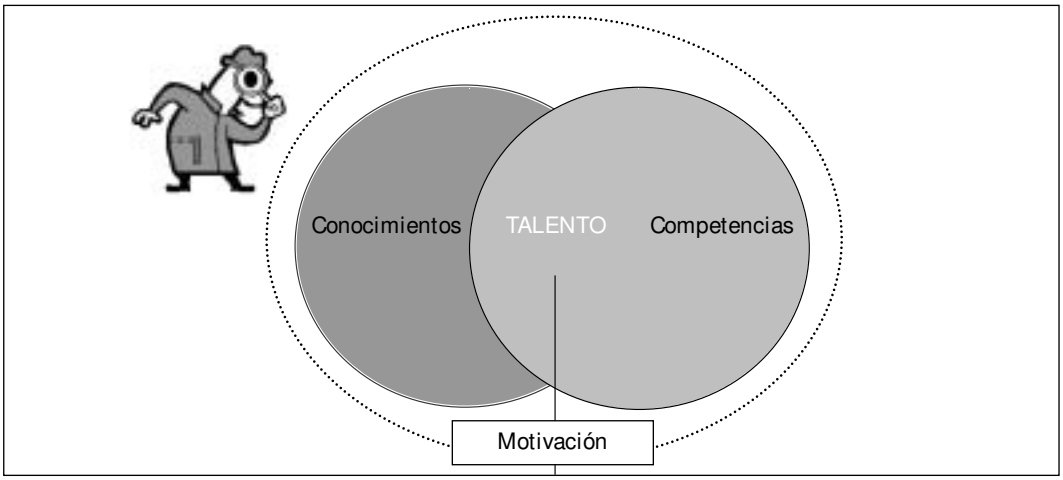
Los conocimientos son muy importantes, y si no se verifican lo más probable será que la persona no podrá realizar su tarea. Sin embargo, ¿qué marca "la diferencia"? Aquellas cosas que nos hacen decir que una persona tiene talento en lo suyo, que se desempeña exitosamente o que tiene una performance superior, son elementos que, en todos los casos, no se relacionan con los conocimientos sino con lo que se denomina *soft*, la personalidad; para nuestro trabajo, las competencias. Podremos decir que alguien sabe mucho de un tema en particular, pero no es ese elemento aislado el que determine que es un profesional destacado; los conocimientos van "acompañados" de una serie de características personales que "marcan la diferencia".

El rol de la motivación

Los que tenemos muchos años de experiencia sabemos que, en ocasiones, la intersección de los dos subconjuntos (conocimientos y competencias) no es suficiente y falta algo más: la motivación. En los modelos de competencias se suele trabajar una que denominamos "Compromiso", la cual incluye, en general, la motivación. Pero con este sentido que le damos a la motivación

queremos ir un poco más allá, incluyendo, además del compromiso de la persona con lo que hace, su propia motivación; es decir, cuando la tarea a realizar coincide con sus motivaciones personales, ya sea por sus propios intereses, por coincidencia con sus preferencias o por cualquier otro motivo.

En una obra previa, *Diccionario de preguntas. Gestión por competencias*[20], al presentar las preguntas para indagar sobre competencias se incluyó una sección especial con relación a la motivación, con la siguiente apertura: *motivación para el puesto* (expectativas de desarrollo profesional) y *motivación para el cambio* (de trabajo). Y se dio a esta indagación sobre la motivación un tratamiento similar al que debe hacerse para evaluar competencias. Este aspecto, marcado como muy fuerte en el proceso de selección de personas, tiene su paralelo en otras instancias de la relación entre la organización y sus empleados de todos los niveles. En nuestros largos años de trayectoria hemos conocido casos en los que una empresa ofrece a un colaborador una posición que a los ojos de todos es muy atractiva, ya que mejora el nivel y la retribución, pero, provocando una sorpresa generalizada, la persona en cuestión no se siente motivada con ello, y prefiere su actual situación. La motivación de las personas pasa por carriles desconocidos en una primera instancia, y es algo sobre lo cual corresponde indagar. El talento, cuando se presenta (muchas veces, interpretado como algo casi mágico), simplemente está, se observa, y se puede representar como la conjunción de los tres elementos mencionados: conocimientos, competencias y motivación.



20. Alles, Martha. *Diccionario de preguntas. Gestión por competencias.* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2003.

Las personas tienen motivación para diferentes cosas, unas en relación con el trabajo y otras en relación con otras actividades; también podremos encontrar personas con motivaciones compartidas que, si bien tienen motivaciones por temas extralaborales, poseen un adecuado caudal de motivación en su trabajo. En una obra previa, *Cómo manejar su carrera*[21], apoyada en una investigación sobre las razones del éxito de 30 ejecutivos, surgió como uno de los elementos definitorios de dicho éxito el tener pasión por lo que se hace.

La motivación ha sido tratada por muchos autores. Para este trabajo haremos una especial mención a David McClelland[22]. Exponemos a continuación una apretada síntesis de lo que postula este autor.

Comprender la motivación humana a partir de este método lleva a la definición del concepto *motivo* como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos.

La explicación de los términos clave de esta definición debería ayudarnos a clarificar y resumir lo que los psicólogos han aprendido acerca de la motivación humana. Básicamente, un motivo puede darse cuando se piensa acerca de un objetivo con frecuencia; es decir, se trata de un interés recurrente y no de pensamientos ocasionales. Una persona que acaba de comer puede a veces pensar acerca de estar sin alimento, pero una persona que piensa continuamente acerca de verse privada de alimentos aun cuando no está hambrienta, es alguien a quien podríamos caracterizar como fuertemente motivada por la comida.

Los tres sistemas importantes de motivación humana según David McClelland

Los logros en el conocimiento acerca de qué son los motivos y cómo pueden ser medidos han llevado a un progreso sustancial en la comprensión de tres importantes sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano.

---

21. Alles, Martha. *Cómo manejar su carrera.* Ediciones Granica, Buenos Aires, 1998.
22. McClelland, David C. *Human Motivation.* Cambridge University Press, Cambridge, 1999. Obra original de 1987.

- **Los logros como motivaci n**

  El primer elemento que se investigó intensamente fue la motivación por el logro o *n achievement* . A medida que se progresó en esta investigación fue resultando evidente que una mejor denominación de esta motivación hubiera sido la de *eficiencia*, porque representa un interés recurrente por hacer algo mejor. *Hacer algo mejor* implica algún estándar de comparación interno o externo, y quizás es mejor concebido en términos de eficiencia o de un ratio *input/output*: mejorar significa obtener el mismo output con menos trabajo, obtener un mayor output por el mismo trabajo o, preferiblemente, obtener un mayor output con menos trabajo.

  De esta manera, la gente con alto *n achievement* prefiere actuar en situaciones donde hay alguna posibilidad de mejoras de esta clase. No es atraída –y por lo tanto no trabaja más duro– por situaciones donde no hay posibilidades de lograr mejoras, esto es, trabajos muy fáciles o muy difíciles. Las personas con alta orientación al logro prefieren tener responsabilidad personal por el resultado. Si es bueno, les da información de cuán bien lo están haciendo. Los entrepreneurs exitosos tienen alto *n achievement* .

- **El poder como motivaci n**

  La necesidad de poder como clave en el pensamiento asociativo representa una preocupación recurrente que impacta sobre la gente y quizá también sobre las cosas. Se ha demostrado, con experiencias que involucran sentimientos de fortaleza física o psicológica, que los más altos resultados han sido provistos por individuos con alta *n power* .

  Los elevados niveles de *n power* están asociados con muchas actividades competitivas y asertivas, con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación.

  Sin embargo, desde que la competencia y, particularmente, las actividades agresivas son altamente controladas por la sociedad debido a sus efectos potencialmente destructivos, la válvula de escape para esta motivación del poder varía considerablemente de acuerdo con las normas que las personas han internalizado como comportamientos aceptables.

- **La pertenencia como motivaci n**

  Se sabe menos de esta motivación que sobre las dos anteriores. Estaría derivada de la necesidad de estar con otros, pero no hay certeza respec-

to de cuál es la causa natural del amor o el deseo de estar con otros como motivación.

Estas motivaciones se combinan con otras características para determinar acción.

La motivación humana según McClelland

McClelland, David C.: *Human Motivation*, obra citada.

Peretti[23] se refiere a los grandes déficits, para el siglo que se inicia, derivados de las mutaciones tecnológicas, con sus consecuencias en materia de empleo, calificación, formación, motivación y remuneración. Mantener una adecuación cualitativa y cuantitativa del empleo implica un approach dinámico, una lógica empleabilidad de cada una de las personas, una gestión preventiva de los recursos humanos, un esfuerzo permanente para la calificación y recalificación del personal en sus puestos de trabajo. El desarrollo y la movilidad de empleados y los nuevos métodos de selección constituyen el encuadre necesario de un esquema de dirección del empleo y de las competencias.

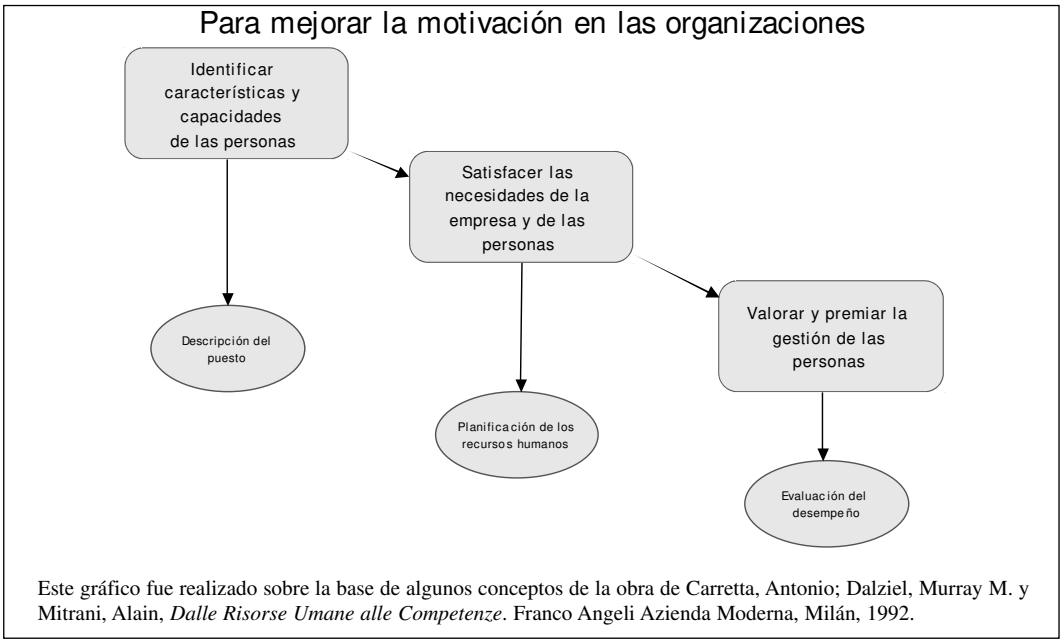
Para los autores Carretta, Dalziel y Mitrani[24] los complejos escenarios del fin de siglo, en especial dentro del mundo laboral, requieren:

- Identificar las características y las capacidades personales necesarias para enfrentar adecuadamente el actual contexto, cada vez más complejo y desafiante.

23. Peretti, Jean-Marie, *Gestion des ressources humaines*. Librairie Vuibert, París, 1998.
24. Carretta, Antonio; Dalziel, Murray M. y Mitrani, Alain. *Dalle Risorse Umane alle Competenze*. Franco Angeli Azienda Moderna, Milán, 1992.

- Planificar las organizaciones y los recursos humanos para satisfacer las necesidades de la empresa y de los individuos que en ella trabajan.
- Adoptar sistemas de gestión y evaluación que contemplen valorar y premiar de un modo coherente a las personas.

Partiendo de estos conceptos, se podrían introducir otros que se relacionan con la motivación. Los empleados y las organizaciones inician una relación laboral con un grado de entusiasmo que muchas veces se va diluyendo por muchas razones, la mayoría de las veces porque no se cumplen las expectativas, reales o imaginarias, que cada uno se había planteado. La comunicación juega un rol fundamental, pero también la fantasía de que a partir de determinados hechos se producirán otros automáticamente; y este comentario vale para el análisis de la situación a partir de la posición del empleado o del empleador. Para ello, y sobre la base de lo extraído de la obra mencionada de Carretta, Dalziel y Mitrani, proponemos el siguiente esquema que puede ser tomado como un curso de acción a seguir, o como un esquema base para la reflexión.



Este gráfico fue realizado sobre la base de algunos conceptos de la obra de Carretta, Antonio; Dalziel, Murray M. y Mitrani, Alain, *Dalle Risorse Umane alle Competenze*. Franco Angeli Azienda Moderna, Milán, 1992.

Para mejorar la motivación humana se debe tener en cuenta la importancia de:

- Identificar características y capacidades de las personas. Este aspecto se relaciona con el puesto que la persona ocupa. ¿Es el más adecuado de acuerdo con sus capacidades, tanto conocimientos como competencias? La mejor situación para ambas partes es cuando una persona ocupa el puesto para el cual tiene las capacidades más adecuadas. Esto es bueno para el empleado y para el empleador. Parece un comentario obvio, pero lamentablemente no se verifica en la práctica, al menos en la proporción que sería deseable.
- Tener en cuenta tanto las necesidades de la organización como de las personas, de modo de lograr satisfacerlas. Para ello se deberá tener un sistema de descripción de puestos y un modelo de competencias actualizado y adecuado a las necesidades de la organización y, a continuación, una correcta evaluación de las capacidades de las personas que ocupan esos puestos. Si esa adecuación persona/ puesto no es la conveniente, será responsabilidad de la organización realizar una correcta planificación de sus recursos humanos de modo de lograrla. Si la adecuación persona/ puesto es correcta, los empleados verán sus necesidades satisfechas, y la organización también.
- Por último, pero no por ello de menor importancia, implementar premios y castigos mediante un adecuado sistema de evaluación del desempeño que permita valorar y premiar la gestión de las personas.

Este sencillo esquema, que puede ser fácilmente implementado desde las políticas de recursos humanos, se relaciona con dos de las motivaciones descriptas por McClelland, que tienen que ver con todas las personas que integran una organización.

En una obra sobre liderazgo[25], sus autores, Juan Mateo y Jorge Valdano, dicen: *Nadie triunfa sin sentir la pasión de crear futuro, y en esa pasión es donde encontramos nuestros más anhelados deseos y la fuerza necesaria para conseguirlos.* Más adelante continúan: *Se trata de un viaje de la imaginación al mundo de los deseos, con el fin de movilizar los sentimientos en busca de una imagen de la que seremos protagonistas en un plazo determinado.*

25. Mateo, Juan y Valdano, Jorge. *Liderazgo.* El País Aguilar, Madrid, 1999, páginas 15 y siguientes.

La ubicaci n de una persona en un puesto de trabajo y su relaci n con la motivaci n

En *Liderazgo*, la obra de Mateo y Valdano, se dice más adelante, en relación con el talento: *El mejor lugar para un jugador, y para todo hombre en cualquier actividad de la que hablemos, es aquel que descubre nuestras virtudes y disimula nuestros defectos.* Por lo tanto, la ubicación de una persona en el puesto más adecuado respecto de sus capacidades tiene una relación directa con su motivación. En consecuencia, los estudios que realizan las organizaciones para lograr una mejor **adecuaci n persona/ puesto**[26] no constituyen un mero trabajo administrativo sino que, cuando esta tarea se realiza con el nivel profesional adecuado, se puede calificar como de ganar-ganar; es decir, es bueno para la organización ubicar en cada puesto a la persona que tiene las mejores capacidades para llevar adelante las tareas respectivas, y –es importante destacarlo, aunque parezca casi obvio– también es positivo para la persona que ocupa el puesto, además de que aumenta su motivación.

Continúan Mateo y Valdano: *Todo hombre tiene virtudes y defectos; se trata de encontrar el puesto en donde pueda ejecutar la mayor cantidad de veces posibles aquello que hace muy bien y no deba estar obligado a realizar aquello que hace muy mal.*

Sobre este punto me parece muy importante hacer una reflexión; usted encontrará diferentes posturas al respecto. Si dentro de una organización existiese la posibilidad de asignar las personas a los puestos con absoluta libertad, sin costos de ningún tipo para los involucrados, pareciera casi obvio que se asignarían los puestos a las personas de acuerdo con sus fortalezas. Pero no siempre es tan simple.

La tendencia debe ser a que las personas ocupen los puestos de acuerdo con sus competencias. Sin embargo, una persona y una organización deben saber cómo actuar cuando, por algún motivo, es necesario que una posición sea ocupada por alguien que no tiene el perfil esperado, o al menos no en su totalidad. Todos los que trabajamos en organizaciones desde hace años sabemos que esto ocurre. Una situación muy frecuente que se presenta en las organizaciones está dada por los gerentes u otros niveles de empleados que, con vasta actuación en una organización, no califican en el

---

26. La autora trata este tema en el capítulo 7 de la obra *Dirección estrat gica de Recursos Humanos. Gestión por competencias.* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2000, 2002, 2003, 2004.

presente para el nuevo perfil requerido. La empresa se encuentra frente a personas que han desempeñado exitosamente la posición en el pasado y no tienen aún edad para la jubilación. ¿Qué hacer con ellos? Muchas veces pueden desarrollar las nuevas capacidades. Otras, no. Y no siempre es posible su reubicación en otras funciones o la adopción de una medida extrema como es el despido

La capacitación tradicional y el cambio en los comportamientos

La capacitación no alcanza. Si sólo se transmiten conocimientos relacionados con una competencia, ello no es suficiente: se necesita lograr que la persona modifique *comportamientos*. Dice Gore:[27] *Sab amos que el hecho de que los participantes en un curso aprendieran individualmente no siempre significaba que fueran a modificar las rutinas*. Relacionando este comentario con nuestra propuesta, diremos que el conocimiento sólo en temas relacionados con competencias no alcanza en absoluto. La persona debe modificar comportamientos, lo cual implica cambios en sus competencias (características profundas de personalidad). El *trabajo* necesario para lograrlo implica *cambios* que no se producen solamente al adquirir conocimientos.

Sin embargo, el comentario de Gore apuntaba a otra situación, que compartimos: el conocimiento en las organizaciones es mucho más complejo que el aprendizaje individual y depende de otros factores, entre ellos la política interna, los juegos de poder y las comunicaciones al interior de la organización, sólo por nombrar algunos.

De las competencias al talento

Partiendo de nuestra propuesta de dividir de algún modo el concepto de talento y relacionarlo con competencias –y basados en que son las competencias las que producen o permiten el desempeño superior de una persona–, debemos tratar de desglosar el talento en pequeñas partes.

---

27. Gore, Ernesto. *Conocimiento colectivo*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2003, página 222.

¿Cómo describir el talento? Usualmente se dice: "Tal persona tiene talento"; o por la negativa: "Aquel no tiene talento". Simplemente, *lo tiene o no lo tiene*. Si se pide una explicación más profunda, no es posible lograrla a partir de este tipo de frases. Cuando se dice, de manera positiva, que alguien tiene talento, se está diciendo que esa persona tiene un desempeño superior al estándar.

Como vimos anteriormente, para lograr este tipo de desempeño se requieren conocimientos, competencias y motivación. Explicada esta última a partir de McClelland y asumiendo por dados los conocimientos requeridos, el análisis se focalizará en tratar de desentrañar qué hace que una persona tenga o no un desempeño superior, y se observará que esa performance superior se basa en sus comportamientos. Los comportamientos son la parte visible de la competencia, la que nos informa sobre cómo es una persona en realidad.

¿Qué es un comportamiento?

Un primer comentario: los términos "conducta" y "comportamiento" son sinónimos. En gestión por competencias se utilizan ambos conceptos por igual. Según el *Diccionario de la lengua española*, estos son sus significados:

C *: manera o forma de conducirse o comportarse.*
C *: conducta, manera de comportarse, conjunto de reacciones particulares de un individuo frente a una situación dada.*

¿Por qué hemos preferido utilizar "comportamientos" y no "conductas"? Como todo, tiene una explicación. Si bien en la jerga técnica es utilizado el término "conductas", tenemos la pretensión de dirigirnos a través de este trabajo a un público más amplio que el de los especialistas –un público que puede ser, por ejemplo, los clientes internos en su rol de observadores, lo que explicaremos más adelante–. Entre las personas ajenas al área específica de Recursos Humanos, muchas veces la palabra "conducta" se relaciona con la mala o buena conducta como calificación escolar. Para evitar esta connotación y comunicarnos con temas más organizacionales, y ante la confirmación de que ambas palabras poseen el mismo significado, entendimos que "comportamiento" se asocia más a una conducta adulta en el ámbito de las organizaciones.

Podemos decir:

- Un comportamiento es aquello que una persona hace (acción física) o dice (discurso).
- Un comportamiento NO es aquello que una persona desea hacer o decir, o piensa que debería hacer o decir.
- Los comportamientos son observables en una acción que puede ser vista o una frase que puede ser escuchada.
- Ciertos comportamientos, como los de "pensamiento conceptual", pueden ser inferidos a partir de un informe verbal o escrito.

Relación entre comportamientos y competencias

Una vez más nos valdremos de un gráfico (véase la página siguiente) para darle al lector una mejor visión del tema. Utilizaremos la figura del árbol, en la cual la parte visible –el tronco, las ramas y las hojas– representa lo que vemos en las personas –o sea, sus comportamientos–, y la raíz lo no visible –las competencias–. O sea, la parte observable de las competencias son los comportamientos.

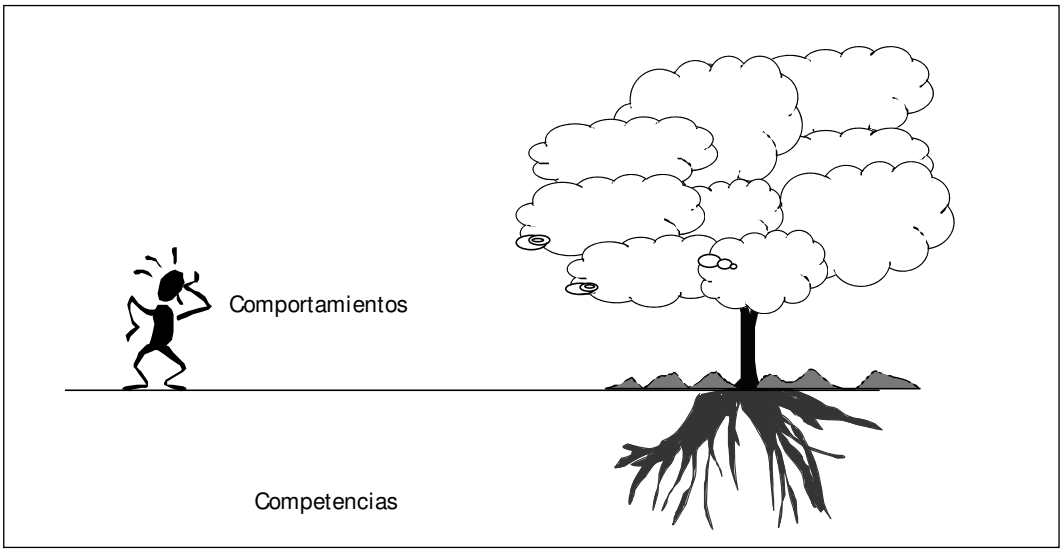
Como se vio en páginas precedentes, donde se presenta el Modelo del Iceberg de Spencer y Spencer, las características de personalidad constituyen "la parte no visible del iceberg": no es posible –como es obvio– observar el interior de una persona. Sin embargo, cuando cada uno de nosotros actúa, en todo momento pone en juego, en uso, sus diferentes capacidades y

el concepto que cada uno tiene de sí mismo, por lo cual lo que el observador puede "ver" son nuestros comportamientos.

Por lo tanto podemos decir que los comportamientos hacen "visibles" las competencias (capacidades) y el concepto que cada uno tiene de sí mismo (cómo usa sus capacidades). De ese modo –reiteramos– son la parte visible de la competencia, que en el gráfico siguiente representamos con la figura del árbol.

Si bien todo proceso "visto" por otra persona es sujeto a una cierta interpretación, y no hay mirada totalmente neutra u objetiva por parte de un observador, la técnica de observar comportamientos es una manera de objetivar, hasta donde sea posible, el proceso de evaluación.

La llave de esta herramienta de trabajo es observar la conducta de las personas sobre la base de una serie de comportamientos dados previamente como ejemplos (*Diccionario de comportamientos*)[28].



El gráfico precedente le será de mucha utilidad, en especial cuando deba explicarle a un cliente interno cómo se debe realizar una evaluación de competencias y llegar a alguna conclusión medianamente objetiva. Las

28. *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias.* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2004.

competencias, como su definición lo expresa, son características profundas de personalidad, pero esa característica no deberá desvelar a su cliente interno: él sólo deberá observar lo que es visible a los ojos, los comportamientos que, luego de que han sido reconocidos, deberán ser contrastados con los comportamientos tipo que identifican las competencias y sus grados. De este modo, y a través de una explicación gráfica y simple, podrá quitarle dramatismo a la situación.

Este esquema también será de utilidad para aquellos que no tengan práctica profesional previa en la metodología de gestión de recursos humanos por competencias, con el mismo propósito ya expresado: diferenciar entre competencias y comportamientos, ya que sólo podremos observar estos últimos.

Si los comportamientos permiten llegar a la determinación de las competencias, el talento podría dividirse del siguiente modo.

En el ejemplo del gráfico precedente, correspondiente a una posición de alto liderazgo, el talento se encontraría dividido en las siguientes competencias[29]:

29. Podrá encontrar las definiciones de estas competencias en Alles, Martha. *Gestión por competencias. El diccionario.* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2002, 2003 y 2004.

- Adaptabilidad al cambio
- Innovación
- Cosmopolitismo
- Desarrollo de personas
- Liderazgo
- Comunicación
- Dirección de equipos
- Entrepreneurial
- tica
- Prudencia
- Justicia
- Temple

Una persona con talento para ser un alto ejecutivo deberá tener un alto desarrollo de las mencionadas competencias –o de otras, si así lo requiriera un negocio en particular–. Sólo hemos tomado doce competencias relevantes a modo de ejemplo, las cuales son, además, las que representan el perfil de un alto ejecutivo[30].

De acuerdo con lo expuesto hasta aquí, para tener éxito en un puesto de trabajo se requieren ciertas competencias que marcarán la diferencia entre un desempeño malo, uno estándar y uno superior, pero al mismo tiempo serán necesarios ciertos conocimientos. Según nuestra experiencia profesional, la proporción entre ambos elementos es la que se muestra en el gráfico siguiente, donde se revela que tiene mayor peso o significado la parte "blanda" o "soft", que técnicamente se denomina como "competencias".

Analizando el gráfico de la página siguiente, y aceptando que las doce competencias mencionadas tienen relación con un puesto ejecutivo alto, será necesario que quien asuma este puesto conozca, además, acerca de los mercados o finanzas o algún otro tema importante según la organización de la que se trate. Sin embargo, sin las competencias mencionadas –aun contando con los conocimientos– esa persona no podrá llevar adelante su función. En cambio, si posee un alto desarrollo de las competencias y carece de algunos de los conocimientos necesarios, podrá adquirirlos o pedir soporte a algún colaborador que los posea.

---

30. Podrá encontrar los comportamientos relacionados con estas competencias en *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias.* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2004.

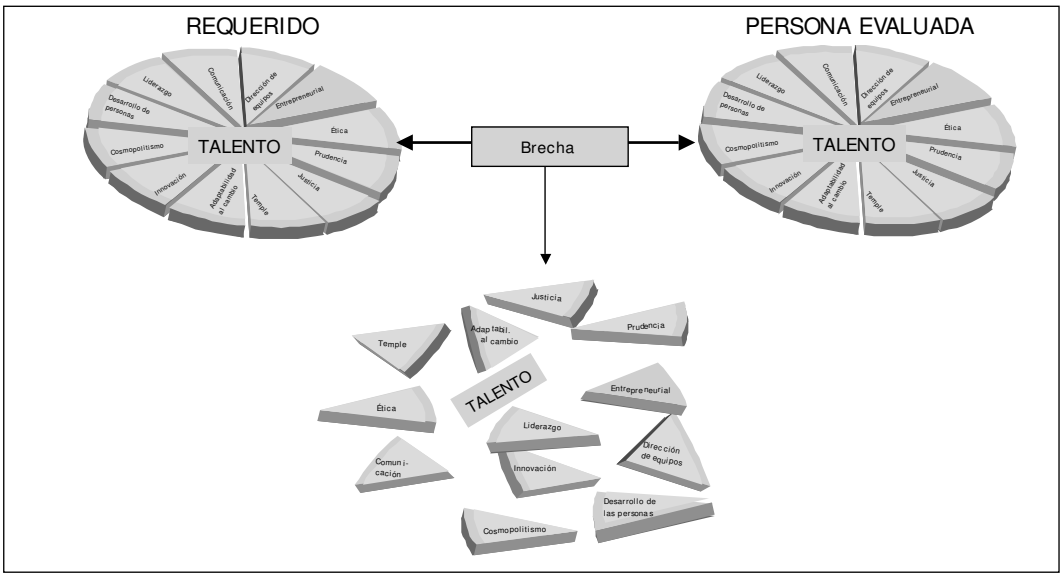
Todo hasta aquí parece sencillo y meramente descriptivo. El tema que nos ocupará en esta obra será qué hacer cuando una persona que no tiene un alto desarrollo de las competencias que su puesto requiere, logre desarrollar el talento necesario para desempeñar correctamente la función que se le asigna.

La propuesta de esta obra: la apertura del talento en competencias

Los esfuerzos para el desarrollo del talento humano que hacen las organizaciones suelen ser importantes, o al menos existe una fuerte preocupación al respecto. Muchos directivos, preocupados por el tema, no encuentran cómo encararlo.

Como se verá más adelante, en ningún caso tratamos de decir que el desarrollo del talento humano puede ser sencillo o mágico; por el contrario, presenta muchas dificultades. Admitiendo esta realidad, y considerando además que si el desarrollo es posible este demandará cierto tiempo, nuestra propuesta consiste en, primero, determinar qué significa el talento para una determinada posición laboral, y luego expresarlo en términos de competencias.

Tener talento para una determinada posición quiere decir poseer un cierto número de competencias, en un grado determinado. Como se desprende del gráfico siguiente, al segmentarse el talento en competencias, la comparación del talento requerido versus el talento de la persona evaluada permite, a su vez, segmentar la brecha existente competencia por competencia.



A partir de allí se deberá analizar el grado que cada persona posee de cada competencia, y una vez conocida la brecha entre el nivel requerido y el nivel existente se podrán realizar acciones para reducirla o eliminarla. Como se verá en los capítulos siguientes, no descartamos ninguno de los métodos utilizados frecuentemente y agregamos otros, que si bien pueden no ser totalmente novedosos, los presentamos de una manera orgánica en las guías de desarrollo.

Nuestra propuesta es simple, al menos en lo que respecta a su comprensión: dividir el "talento requerido" en partes, de modo de accionar sobre las mismas.

Para los que no estén familiarizados con la metodología de gestión de recursos humanos por competencias, es oportuno recordar que las competencias se expresan a través de una definición y que las mismas se abren, a su vez, en grados.

En nuestra metodología de trabajo, hemos desagregado aún más las competencias, llevándolas al nivel de *comportamientos observables*[31], lo cual es pertinente para quitar el halo de misterio o magia que puede, y suele, dársele al talento.

En el ejemplo presentado en el gráfico, el talento del alto ejecutivo fue desglosado en competencias que a su vez se pueden abrir en grados, y estos en comportamientos observables. A partir de esta apertura se puede evaluar el talento, detectar las brechas y, si bien no será sencillo, también emprender acciones para mejorar el talento, allí donde las brechas nos indiquen que es necesario.

> NO OLVIDAR
>
> Para un exitoso programa de desarrollo profesional de las personas se deben tener en cuenta los conocimientos requeridos por la posición que la persona ocupa en el presente o cualquier otra que eventualmente pueda asumir en el futuro.
>
> En nuestro trabajo no hemos tomado en cuenta los conocimientos, no porque los mismos no sean importantes, sino porque esta obra está dedicada a tratar –exclusivamente– el aspecto ***diferenciador*** que permite alcanzar un desempeño superior en las personas, es decir, las competencias.

Si nos quedamos con la idea de que una persona es *competente o no* , que talento es un "*conjunto de dones naturales o sobrenaturales con que Dios enriquece a los hombres*", estos conceptos tendrán un efecto paralizante, que no nos permitirá accionar sobre el talento de modo alguno.

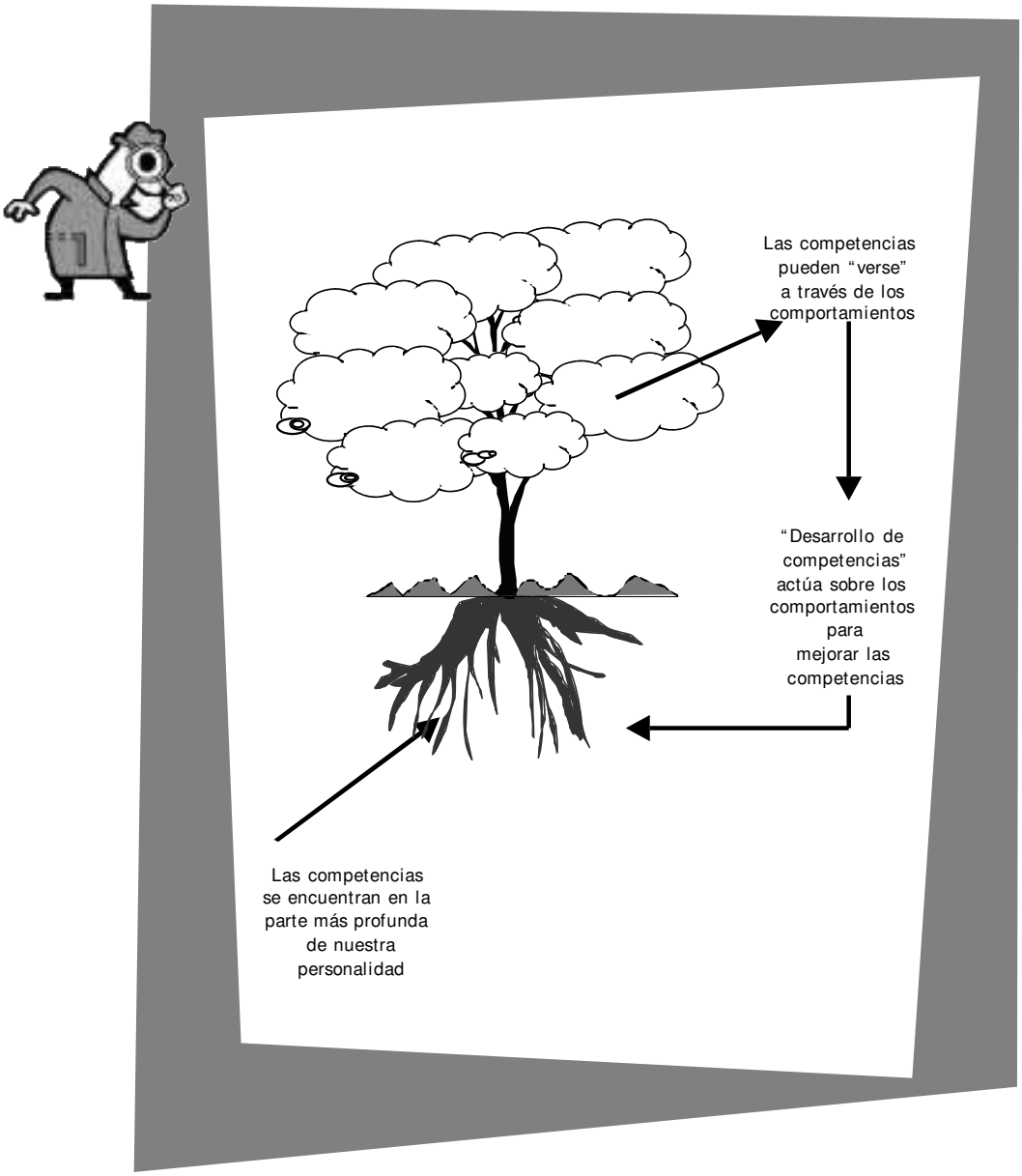
Si se acepta nuestra propuesta de que el talento puede segmentarse en competencias, se podrá actuar, tanto desde una postura individual como desde las organizaciones, para desarrollar el talento a través de acciones dirigidas a incrementar las competencias, o guiando a las personas para que lo hagan.

31. Alles, Martha. *Diccionario de comportamientos.* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2004, y *Diccionarios de comportamientos a medida* a través de www.xcompetencias.com.

SUMARIO
TALENTO HUMANO Y COMPETENCIAS

- Definición de *talento*: según el diccionario de la lengua española, talento es el "conjunto de dotes intelectuales de una persona". A partir de esta definición será necesario discernir cómo está conformado dicho conjunto. En la perspectiva de la gestión de recursos humanos por competencias, ese conjunto de dotes intelectuales consiste en la sumatoria de dos subconjuntos: los conocimientos y las competencias: sin embargo, serán estas últimas las que determinarán un desempeño superior.
- Definición de *competencia*: el término "competencia" hace referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener distintas características en empresas y/o mercados diferentes.
- Para el desempeño en un puesto de trabajo se requerirá una cierta cantidad de conocimientos y competencias. De la intersección de los dos subconjuntos mencionados se logrará el talento requerido para un desempeño superior. Como en esta obra sólo se tratará el tema del talento en el ámbito de las organizaciones, otras esferas de actuación, como las artísticas, deportivas o familiares, sólo se mencionarán para proporcionar ejemplos que permitan ilustrar mejor las ideas que se desea desarrollar. Para ocupar cualquier clase de posición se requiere algún tipo de mezcla, de proporción entre conocimientos y competencias. El tipo de conocimientos y competencias variará de posición en posición, de organización en organización.
- La intersección de los dos subconjuntos (conocimientos y competencias) no es suficiente para definir el desempeño; falta algo más: la motivación. El talento para un desempeño superior se verifica en muchas ocasiones en conjunción con la motivación; es decir, cuando además del compromiso con lo que hace, la persona tiene su propia motivación –por ejemplo, porque la tarea a realizar coincide con sus intereses personales, por coincidencia con sus preferencias, o por cualquier otro motivo–. En esos casos la suma es de conocimientos, competencias y motivación. La motivación ha sido estudiada por muchos autores, entre ellos por David McClelland, que ha definido los tres sistemas importantes de motivación humana: 1) los logros como motivación; 2) el poder como motivación, y 3) la pertenencia como motivación.
- Comportamiento es aquello que una persona hace (acción física) o dice (discurso). Un comportamiento NO es aquello que una persona desea hacer o decir o que piensa que debería hacer o decir.
- La relación entre comportamientos y competencias y la figura del árbol: los comportamientos hacen "visibles", desde nuestro interior, las competencias (capacidades) y el concepto que cada uno de nosotros tiene de sí mismo (cómo usamos nuestras capacidades); de ese modo, los comportamientos constituyen la parte visible de la competencia.
- La propuesta de esta obra es la apertura del talento en competencias; dividirlo en partes de modo de accionar sobre las mismas.

Capítulo 2
Desarrollo del talento humano basado en competencias



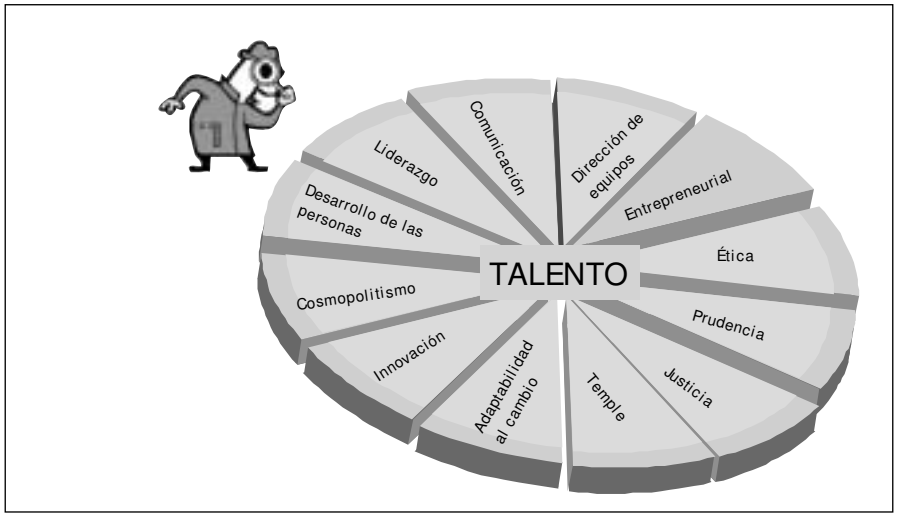
En este capítulo se tratarán los siguientes temas:

- Desarrollo de competencias: un poco de teoría
- Los diferentes estilos de aprendizaje
- Desarrollo de competencias: un proceso natural
- Espiral creciente
- Las competencias y el balance scorecard o el cuadro de mando integral
- Desarrollo del talento humano y cambio organizacional (CO)
- El gobierno de las organizaciones y el desarrollo del talento humano
- ¿Es posible desarrollar competencias en el ámbito de las organizaciones?
- Las terapias psicológicas como una vía para el desarrollo de competencias: ¿sí o no?

El desarrollo del talento humano

Para desterrar la idea generalizada de que talento es un don que se tiene o no se tiene, y poder tomar acciones para su mejora, nuestra propuesta consiste en trabajar a partir de las competencias; no de todas, sino de aquellas que un puesto de trabajo requiere para alcanzar una performance superior. La excepción respecto de este comentario, como todos los que trabajan en la especialidad ya saben, la constituyen aquellas personas que se encuentran en un plan de carrera o plan de sucesión: en estos casos, las competencias a desarrollar serán las de la nueva posición a ocupar.

Sin dejar de reconocer la importancia de los conocimientos en la performance de las personas, a partir de este capítulo sólo nos ocuparemos del desarrollo de competencias como la manera más adecuada para el desarrollo del talento humano. Al menos se hará foco en este aspecto, aunque el tema referido a los conocimientos puede ser mencionado de manera colateral.



En el gráfico se muestran doce competencias, aunque no en todos los casos deben ser estas, ni tampoco tienen que ser doce. Deberá analizarse las que cada puesto de trabajo requiera. De todos modos, la idea es la misma: el desagregado en competencias, que será útil no sólo para la evaluación de estas, sino también para su posterior desarrollo. Para que este sea fructífero, deberá basarse en un adecuado desglose en competencias, es decir, en una

correcta definición de competencias con relación al puesto de trabajo y, desde ya, según la Misión y la Visión de la organización. Este tema no será tratado en esta obra.

Desarrollo de competencias: un poco de teoría

Qué significa desarrollo de competencias

Peter Drucker escribía en 1989[1]: La educación se transformará en las próximas décadas más de lo que lo ha hecho desde que, hace más de trescientos años, fue creada la escuela moderna gracias al libro impreso. Una economía en la que 'el conocimiento' ha llegado a ser el verdadero capital y el primer recurso productor de riqueza, formula a las instituciones educativas nuevas y exigentes demandas de eficacia y responsabilidad educativas. Continúa más adelante: Tendremos que redefinir el concepto de persona formada. Están cambiando de modo espectacular y rápido los métodos de aprendizaje y de enseñanza, en parte como resultado de nuevos desarrollos teóricos sobre el proceso de comprender y aprender, y en parte por la nueva tecnología. Drucker plantea, además, una relación muy interesante entre tener información y que esta se transforme en algo útil. ¿Cómo lograr que esto último suceda? A través de un aprendizaje organizado, sistemático y con objetivos. Finalmente, si bien la obra de Drucker es interesante en toda su extensión, tomaré un último concepto con relación a la temática que nos ocupa: La sociedad del conocimiento requiere que todos sus miembros aprendan a aprender.

Como autora de libros muchas veces me encuentro, ante periodistas u otras personas, expresándome en contra del fotocopiado de materiales, defendiendo la propiedad intelectual. Concepto al que, desde ya, adhiero en toda su extensión. Sin embargo, respecto del tema puntual de los libros, me sorprendo frente a la actitud de muchos colegas docentes, muchas veces con posiciones más encumbradas que la mía en la jerarquía universitaria, que sugieren la práctica del fotocopiado diciendo en ocasiones: Pueden hacer copias de este material, pero no digan que tienen mi autorización. ¿Por qué me sorprendo de esto? Porque creo que el mejor consejo que se le puede dar a un joven (o no tanto) es que tenga su propia biblioteca. Un profesional sin biblioteca es co-

1. Drucker, Peter F. Las nuevas realidades. Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1995, p. 336.

mo un pintor sin pincel. Un profesional de cualquier disciplina debe aprender permanentemente y en ocasiones desaprender para aprender lo nuevo; para ello, como bien lo dice Drucker, será necesario *aprender a aprender*.

Cuando se trabaja con adultos, como sucede en el ámbito de las organizaciones, la dificultad mayor está, frecuentemente, en que se debe lograr que las personas dejen de lado conocimientos obsoletos y los reemplacen por otros nuevos. En el caso de las competencias el problema es mucho más difícil aún: las personas deben cambiar comportamientos, hábitos.

Para la transmisión de nuevos conocimientos se sugiere en todos los casos un doble camino: los conocimientos teóricos sumados a la experimentación práctica, como una forma de comprender mejor la temática y de fijar los conocimientos. En ocasiones las personas rechazan los cambios, y una forma de debilitar sus barreras frente a estos es a través de la experimentación. Cuando una persona puede llevar a su universo cotidiano los conocimientos teóricos, se siente más proclive a aplicarlos en el día a día.

Si la capacitación de adultos tiene todas estas dificultades cuando tan sólo de conocimientos se trata, imaginemos lo que sucede cuando se les pide a personas adultas que modifiquen mucho o poco sus comportamientos... Desarrollo de competencias implica *cambio de comportamientos*.

Cuando se hace referencia a la necesidad de capacitar en materia de competencias se utiliza el término *desarrollo* como una forma de incluir dentro del mismo concepto tanto la capacitación como el entrenamiento. Los distintos especialistas coinciden en este aspecto. Para modificar comportamientos se requiere de un proceso que explicaremos detalladamente más adelante. Este proceso de aprendizaje que permite cambiar comportamientos no se logra sólo conociendo acerca del tema. No se trata de la fórmula del interés compuesto, que una vez conocida se aplica en el trabajo o, si se la estudió en años más jóvenes, tomando un libro de la biblioteca se puede refrescar el conocimiento y calcular el interés requerido. (Por favor, no quiero decir que las matemáticas sean simples, sólo lo menciono como un ejemplo para explicar una idea.) Cambiar comportamientos es un proceso mucho más largo y dificultoso. Sin embargo, en el mercado existen también falsos especialistas que pretenden hacer creer que a través de cualquier curso prearmado –que comúnmente se denominan "enlatados"– es factible mejorar comportamientos relacionados con determinadas competencias.

Por lo tanto, usted podrá asistir a actividades sobre *Trabajo en equipo*, *Liderazgo* o cualquier otra competencia, donde en ocho horas le dirán si es un buen

o mal trabajador en equipo; si usted es un buen líder o sólo ayuda al líder… pero al finalizar no sabrá cómo mejorar su comportamiento para adquirir un nivel más alto de la competencia. ¿Por qué? Porque estas actividades pueden ser muy buenas para predecir comportamientos; pueden ser utilizadas a modo de assessment (método para la evaluación de personas), pero no son útiles con relación a aquello para lo que "dicen que sirve": mejorar comportamientos, cambiar conductas para pasar de un nivel a otro de la competencia. Ojalá esto fuese posible. Si fuera tan sencillo, todas las personas podrían tomar un curso de las competencias más requeridas en el mercado o sobre aquellas que les interesan en particular, y rápidamente mejorar. Lamentablemente, no es así.

¿Nunca tuvo, estando en un hotel 5 estrellas o en una empresa de servicios, la sensación de que el empleado le sonreía "de la boca para afuera" pero que su actitud era de contrariedad, cuando no de fastidio? En estos casos ha fallado la selección y el entrenamiento. Se ve todos los días. Primero, falló la selección, porque no es correcto lo que muchos hacen: "Tomamos a la gente y luego la entrenamos"; se requieren ciertas competencias mínimas para ocupar una posición, cierta base de la competencia para luego desarrollarla. Segundo, falló el entrenamiento: la persona sonríe porque le han dicho que debe sonreír, pero no le han dicho por qué, ni para qué, ni cómo. No han desarrollado en esa persona la competencia Orientación al cliente, sino que le han dado un curso de "atención al cliente", y quizá esa persona no desee sonreír y deba trabajar en otra posición. Los entrenamientos sobre Atención al cliente son eficaces cuando las personas tienen la competencia Orientación al cliente. Si esta estuviese en el grado que se denomina "No desarrollada" –o sea, la competencia por debajo de su nivel mínimo– se le podrá dar a esa persona toda la capacitación disponible y sólo se logrará "una sonrisa de plástico".

También se escucharán voces de personas que dirán: "No hay nada para hacer, se nace con tal o cual competencia y ¡ya está!".

No estamos de acuerdo ni con unos ni con otros. Pero antes de continuar veamos el significado de la palabra "desarrollo".

Según el diccionario de la Real Academia Española[2], en su segunda acepción (figurado) desarrollar significa: "acrecentar, dar incremento a cosas del orden físico, intelectual o moral", y desarrollo: "acción y efecto de desarrollar o desarrollarse".

2. Real Academia Española, Diccionario de la lengua española, Madrid, 1970.

Según el Diccionario del español actual[3], la primera acepción de desarrollar es: "dar mayor magnitud o relevancia a algo", y la séptima acepción: "crecer hasta alcanzar el grado de madurez o perfección". Esta última es, sin lugar a dudas, la definición que más se aproxima al significado de la expresión "desarrollo de competencias".

Por lo tanto podríamos definir desarrollo como las acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará más adelante.

Cuando hablamos de "autodesarrollo de competencias" nos referimos a las acciones que cada uno quiere encarar para alcanzar el nivel de madurez o perfección que en esa competencia desea tener. Para que esto sea factible deberá tomarse algún parámetro de comparación, por ejemplo, la evaluación de desempeño u otra evaluación que haya determinado el grado de desarrollo, que un individuo tiene, o no, de una o varias competencias.

Por lo tanto, cuando se habla de desarrollo de competencias se hace referencia a una serie de actividades que se realizan con el propósito de mejorar la performance o el desempeño en una competencia en particular.

Desarrollo de competencias: cómo tratan el tema otros autores

Nos referiremos a varios autores, haciendo mención especial de tres que nos han servido de referentes en todo nuestro trabajo sobre competencias: la profesora francesa Claude Levy-Leboyer y los norteamericanos Lyle M. y Signe M. Spencer.

Claude Levy-Leboyer[4] plantea cuatro preguntas con relación al autodesarrollo de competencias, que hemos de algún modo adaptado en los cuatro puntos siguientes.

1. El lugar que ocupa el desarrollo de competencias en el conjunto de actividades de formación.
2. La relación entre la experiencia y el desarrollo de competencias. Si las personas no aprenden a aprender, seguramente no lograrán el desarrollo de sus competencias.

---

3. Seco Raymundo, Manuel; Andrés Puente, Olimpia y Ramos González, Gabino. Diccionario del español actual. Aguilar, Grupo Santillana de Ediciones, Madrid, 1999.
4. Levy-Leboyer, Claude. Gestión de las competencias. Edición Gestión 2000, Barcelona, 1997.

3. El rol que ejercen, en la práctica profesional, los responsables de Recursos Humanos o de Formación. ¿Las eventuales actividades enfocadas a temas de competencias logran el desarrollo de estas?
4. Las actividades para el desarrollo de competencias ¿deben ser individuales o pueden ser grupales?

Para la autora francesa, el autodesarrollo de competencias y la formación tradicional no se refieren a lo mismo. El desarrollo de competencias no se relaciona con nuevas técnicas pedagógicas. Por el contrario, es una actitud que debe adoptar quien quiera desarrollar sus competencias, actitud que puede ser compartida y reconocida como tal por la superioridad de la empresa.

Desde este punto de vista, el desarrollo de las competencias no puede ser objeto de manuales pedagógicos y no es una actividad de formación colocada bajo la autoridad de un responsable. Se refiere a la voluntad de uno mismo de intentar concretar sus posibilidades de desarrollo y encontrar los medios que favorecerán este desarrollo, incluso aunque este esfuerzo deba hacerse en contacto con los responsables de la gestión de los recursos humanos en la empresa.

Según Levy-Leboyer, no se pueden elaborar planes de desarrollo ómnibus. Volveremos sobre este tema más adelante; es importante reflexionar sobre este punto, ya que se refiere a una práctica habitual en muchas empresas. Por ejemplo, cuando en el momento de realizar un plan de formación la empresa defina que para el ejercicio siguiente se incluirá capacitación sobre tal o cual temática con relación a competencias, pensando que, de ese modo, está desarrollando competencias verdaderamente.

En la actualidad, ya incorporado el concepto de competencias a la gestión empresarial, el desarrollo de estas se ubica en un lugar diferente. En las etapas iniciales de la carrera de una persona se le suele brindar fuerte capacitación en temas relacionados con el conocimiento. Básicamente, esto obedece a dos objetivos: complementar la formación de origen y/ o que la persona adquiera conocimientos respecto de aspectos específicos de la organización y sus productos. La formación en competencias, por su parte, puede darse en las etapas iniciales, pero en general se verifica en etapas posteriores. No se destina a personas que se están integrando a la empresa sino a aquellas que ya ocupan un puesto en ella, con el objetivo de hacerlas más eficaces. La formación en competencias acompaña a una persona en su crecimiento.

Las organizaciones se preocupan por crear condiciones favorables para que sus empleados desarrollen sus competencias. Adquirir nuevas competencias no es una

actividad anterior al trabajo o que se efectúa aparte del trabajo; se realiza en el transcurso mismo del trabajo y mediante este. (Levy-Leboyer.)

Las competencias no son cualidades innatas que la experiencia no hace más que desarrollar. Son el producto de una experiencia buscada y explotada activamente por aquel que participa en ella, experiencia que permite la integración con éxito de los conocimientos y del savoir-faire a fin de construir competencias inéditas.

Por lo tanto, un plan de desarrollo de competencias no puede ser organizado de la misma manera que los planes de formación en conocimientos.

La clave para el desarrollo de las competencias se basa en sacar partido de las propias experiencias de la persona, y que esta adopte una actitud crítica en cuanto a la manera como se perciben y se resuelven los problemas, y sea capaz de analizar sus propios comportamientos, identificar las fuentes de posibles problemas y, finalmente, saber aprovechar activamente estas observaciones. Con un detalle importante: no sólo se trata de tener en cuenta las competencias tradicionales, las empresas necesitan contar cada vez más con nuevas competencias. Por lo tanto, la capacidad de aprender es cada día más requerida.

Levy-Leboyer[5] dice que lo ideal sería poseer una lista de competencias y a su lado una lista de las experiencias que permiten su desarrollo. Si confeccionáramos un ejemplo, se podría realizar, por cada posición, un listado de aquellas experiencias que permitirían el desarrollo de las competencias necesarias. Un listado de esta naturaleza, que nosotros hemos elaborado y presentamos en esta obra, dista de ser sencillo y sólo podrá ser una guía, ya que las experiencias no tienen en todas las personas los mismos resultados.

Si tomamos una actividad muy popular, como el fútbol –un deporte netamente de equipo–, veremos que no necesariamente su práctica desarrolla la competencia de trabajo en equipo por igual en todas las personas. Esto puede observarse particularmente en las grandes estrellas de este deporte, entre las cuales frecuentemente se verifican comportamientos opuestos a cualquier definición de trabajo en equipo. ¿Esto significa que la experiencia deportiva no sirve? No, sólo muestra que la misma actividad no desarrolla las competencias de la misma manera en todas las personas. Más allá de este comentario, es importante destacar que aquí encontramos un elemento importante para el desarrollo de competencias: la experiencia.

---

5. Levy-Leboyer, Claude. Ibíd, página 134.

Levy-Leboyer no se refería a un deporte, como en el ejemplo mencionado, sino a las experiencias laborales. Como es obvio, estas desarrollan o ponen en juego varias competencias al mismo tiempo. Sin embargo, el fenómeno es similar. Una actividad cualquiera desarrolla varias competencias; por ejemplo, el lanzamiento de un nuevo producto en un plazo breve requerirá iniciativa, tolerancia a la presión, innovación y confianza en sí mismo, sólo por mencionar algunas. El desarrollo de estas competencias no será igual en todas las personas.

Si la experiencia se considera un camino válido para el desarrollo de competencias –aun con la limitante expresada–, se deberán analizar las diferentes variantes que se pueden presentar con relación a las experiencias; en especial, experiencia en el trabajo o experiencia en un entorno de aprendizaje. Desarrollaremos estos dos conceptos más adelante.

Como se verá luego, la experiencia será formativa en la medida en que exista evaluación y retroalimentación (feedback). Cuando esto sucede, la experiencia es formativa tanto en la perspectiva de la empresa (empleador) como en la de las personas intervinientes (empleados). La organización puede desempeñar un rol importante en la creación de condiciones favorables para el desarrollo personal del conjunto de individuos que constituyen sus recursos humanos (Levy-Leboyer).

Más adelante dice la misma autora: La experiencia es una condición sine qua non de la adquisición de las competencias, pero no siempre es útil. Para luego continuar: Adquirir competencias puede parecer una actividad espontánea; de hecho, requiere una actitud favorable: antes de la nueva experiencia, preparándose para considerarla a la vez como un reto y como una ocasión de desarrollo propio; después de la experiencia, tomándose un tiempo para reflexionar sobre lo que ha sucedido y para extraer conclusiones necesarias.

Levy-Leboyer dice que no se aprende a aprender escuchando las lecciones de un maestro; se hace reflexionando, uno mismo o con ayuda de un interlocutor competente, sobre las ocasiones en que uno ha adquirido competencias, sobre lo que ha aprendido y la manera como lo ha aprendido.

Los diferentes estilos de aprendizaje

Continuando con el análisis de la obra de Levy-Leboyer, observamos que ella enfatiza que cada uno de nosotros tiene un estilo particular de aprendizaje. Estos "estilos cognitivos" son esencialmente formas de tratar la información disponible, incluidos los retornos de información.

Los estilos cognitivos tienen rasgos individuales que determinan la forma en que cada uno de nosotros trata la información, organiza nuevos datos y, por este hecho, construye nuevas competencias. Son determinados, a la vez, por las características intelectuales y por los procesos cognitivos propios de cada uno. Hay que distinguir entre estilo y aptitud: las aptitudes corresponden a las posibilidades máximas de cada uno; los estilos, a la manera personal de tratar la información.

Continúa Levy-Leboyer: ¿Por qué interesarse por los estilos cognitivos? Porque cada uno aprende mejor cuando la actividad pedagógica corresponde a su propio estilo de aprendizaje. La autora francesa cita en su obra el trabajo de D. A. Kolb (Experiential learning: experience as a source of learning and development, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1984), que se refiere a la manera como cada uno percibe y trata las informaciones. Kolb distingue cuatro estilos de aprendizaje, cada uno de los cuales corresponde a un tipo de aprendizaje que es, a la vez, el preferido y el más eficaz para el individuo en cuestión.

Estilos de aprendizaje	Ejemplos
1. Los divergentes: asocian una percepción concreta de las experiencias y una preferencia por transformarlas mediante la reflexión.	Los divergentes son capaces de asimilar observaciones inconexas e integrarlas en un marco conceptual coherente; valoran la posibilidad de disponer de tiempo suficiente para reunir información y reflexionar sobre ella.
2. Los asimiladores: se ponen en contacto con la realidad de manera abstracta y la tratan mediante la reflexión.	Los asimiladores aprenden mucho cuando disponen de un sistema o de un modelo abstracto que les permite ver los hechos en perspectiva; valoran poder reunir información y tomarse a continuación el tiempo necesario para reflexionar sobre ella; pero sacan bastante menos partido de experiencias en las que deben actuar con rapidez, sin tener tiempo de hacer planes.
3. Los convergentes: combinan comprensión abstracta y experimentación activa.	Los convergentes tienen la necesidad de un vínculo evidente entre los problemas que se les plantean en su trabajo y el tema sobre el que construyen una competencia; así, valoran las experiencias que son susceptibles de ser aplicadas inmediatamente.

4. Los acomodadores: se caracterizan por el contacto abstracto y la elaboración activa.	Los acomodadores obtienen provecho principalmente de cometidos cortos, orientados hacia la acción y a los que se deba hacer frente enseguida; pero no valoran ni las reuniones ni las lecturas, situaciones en las que desempeñan forzosamente un papel pasivo.

Sobre esto Levy-Leboyer hace el siguiente comentario: Aunque todavía sean necesarias investigaciones para validar esta tipología y para señalar con más fiabilidad los estilos de aprendizaje propios de cada uno, el hecho de tratar la adquisición de competencias a partir de experiencias concretas como un proceso permite distinguir perfectamente la fase que consiste en reunir informaciones y la que consiste en tratarlas. Ello ayuda a comprender por qué la experiencia misma no basta para construir competencias y a justificar el papel de las condiciones empresariales y de las diferencias individuales.

Para Spencer y Spencer[6], un entrenamiento basado en competencias y actividades para el desarrollo debe incluir programas formales de capacitación, centros de desarrollo para el feedback (retroalimentación), guías para el autodesarrollo, videos y programas de computación para la autocapacitación, asignaciones especiales (tareas o proyectos), programas de tutoría (mentoring) y una cultura organizacional que fomente el incremento de las competencias.

Spencer y Spencer, al igual que Levy-Leboyer, citan el trabajo de Kolb utilizando el gráfico de la página siguiente, donde se vuelcan estos conceptos:

Conceptualización abstracta: una nueva teoría, idea o serie de instrucciones "how to" (cómo hacer para...).

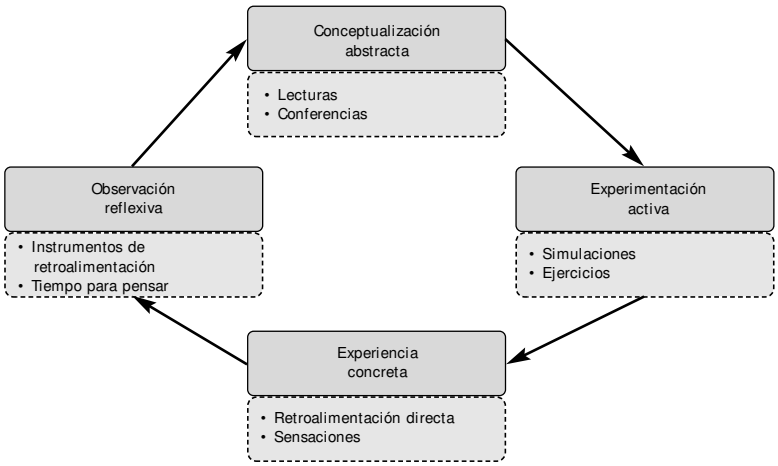
Experimentación activa: poner en práctica una teoría abstracta, idea o instrucciones para hacer algo.

Experiencia concreta: retroalimentación sobre los efectos de los comportamientos de una experiencia en particular.

Observación reflexiva: pensar acerca de lo sucedido, llegando –quizá– a modificar teorías personales o ideas sobre cómo comportarse en el futuro.

6. Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M. Competence at work, models for superior performance. John Wiley & Sons, Inc., Nueva York, 1993, página 286.

Estilos de aprendizaje en adultos



Fuente: Spencer y Spencer, ob. cit., pág. 21.

Continuando con el texto de Spencer y Spencer, los autores dicen en un breve resumen lo siguiente: que a pesar de que usualmente se prefieren una o dos maneras de aprendizaje sobre otras, el aprendizaje de adultos es más eficiente para cada persona si los cuatro elementos se conectan (actuando unos sobre otros), como se muestra en el gráfico precedente. Dan el siguiente ejemplo: para enseñar la competencia "Desarrollar a otros", el instructor brinda una conferencia sobre cómo usar el estilo gerencial de coaching (experimentación activa); luego se intenta que los alumnos usen comportamientos de coaching en un juego simple de negocios, donde una persona tiene que dirigir a otra para que haga algo, por ejemplo, construir una torre usando bloques (experimentación activa). De esta manera, tanto el "gerente" como el "trabajador" experimentan los efectos de los comportamientos gerenciales que ayudan o dificultan el cumplimiento de la tarea. Continúan los autores citados diciendo que luego de la simulación, los alumnos reflexionan sobre qué funcionó y qué no (observación reflexiva) y sobre cómo ellos podrían mejorar su desempeño en una segunda oportunidad (experimentación activa).

El ciclo de aprendizaje refuerza conceptos abstractos sobre cómo desarrollar la habilidad de otra persona para desempeñar una tarea y habilidades interpersonales prácticas para hacerlo.

Los autores Spencer y Spencer citan la teoría de la motivación de la adquisición ("motive acquisition"), un trabajo de David McClelland publicado en un paper titulado Toward a Theory of Motive Acquisition (1995), donde identifica 12 principios por los cuales las personas pueden adquirir o cambiar el núcleo de su personalidad, rasgos como motivaciones y el concepto de sí mismos. Los principios –en nuestra opinión– pueden resumirse en cinco:

1. Modelo conceptual. Los estudiantes deben tener un nuevo marco conceptual para pensar acerca de sus comportamientos, y razones para creer en este nuevo modelo (investigaciones para buscar cosas, entrenadores confiables, referencias prestigiosas, confianza en el entrenador, conexión con objetivos valiosos para el alumno). McClelland define un motivo como una red asociativa impregnada de afectividad. Una guía de pensamientos (un modelo) con sensaciones positivas incorporadas.
2. Autoevaluación. Los alumnos deben recibir retroalimentación sobre cuánto de la competencia ellos poseen y cómo eso se compara con el nivel de competencia que le dará a ellos lo que quieren en la vida –por ejemplo, éxito en management–.
3. Práctica. Los alumnos deben practicar usando los nuevos pensamientos y comportamientos, primero en actividades simuladas y luego, de a poco, en actividades de la vida real.
4. Establecimiento de objetivos. Los alumnos deben establecer objetivos y planear el uso de la competencia en actividades importantes de sus vidas.
5. Soporte social. Los alumnos deben tener un contexto socialmente seguro y de soporte en el cual aprender, experimentar y practicar nuevos pensamientos y comportamientos. Sería altamente deseable que el entrenamiento convirtiese al grupo en uno nuevo y prestigioso, que hable un nuevo lenguaje común, comparta nuevos valores y esté comprometido en mantener vivo el aprendizaje obtenido por sus integrantes.

Para Spencer y Spencer, "la teoría del aprendizaje social" sostiene que las personas adquieren habilidades interpersonales a partir del modelo de

comportamiento de roles: observando e imitando a otras personas que demuestran exitosos comportamientos en una situación. Estos comportamientos muestran a los alumnos a través de numerosos ejemplos reales, filmes o videos de qué manera una persona como el alumno desarrolla la competencia específica en una situación determinada. Por ejemplo, se observa a un gerente en situación de conducir una evaluación de performance; los alumnos, a continuación, son estimulados para que imiten dicho rol, diciendo las mismas palabras, con la misma entonación, como si estuvieran interpretando ese papel.

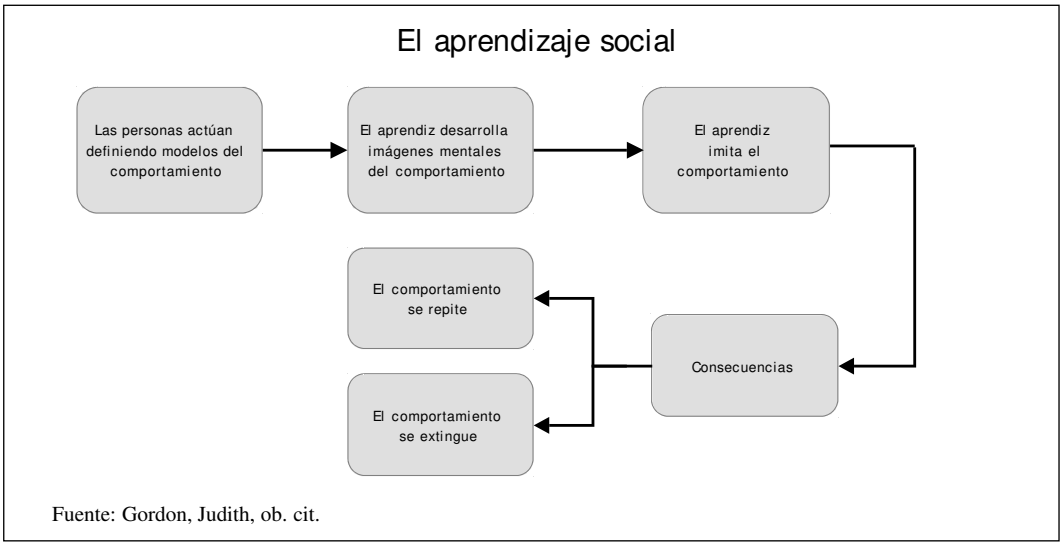
Para que los gerentes aprendan cómo hacer un discurso carismático sobre la visión, como lo mencionan Spencer y Spencer[7], se les puede mostrar grabaciones de grandes oradores, como por ejemplo, Winston Churchill dirigiéndose al público británico durante la Segunda Guerra, Martin Luther King en su discurso *Yo tengo un sueño* ("I have a dream"), o John Kennedy hablando al pueblo norteamericano al asumir la Presidencia de su país. A continuación, los alumnos intentan dar un discurso sobre la visión por sí mismos, imitando y aun exagerando los roles de Churchill, Luther King o Kennedy. La exageración ayuda a romper inhibiciones cuando se está tratando de tener nuevos comportamientos.

Numerosos estudios han mostrado que modelar comportamientos a través de referentes es eficaz para capacidades interpersonales difíciles de articular.

También ha escrito sobre el aprendizaje social Judith Gordon[8], quien presenta la teoría del aprendizaje social, que integra otros enfoques (conductista y cognitivo) con la idea de modelar o imitar comportamientos. Los educandos primero observan a otros que les sirven de modelo. A continuación, se forman una imagen mental del comportamiento y sus consecuencias. Por último, ellos mismos intentan el comportamiento. Si las consecuencias son positivas, el educando repite el comportamiento; si las consecuencias son negativas, no hay repetición.

---

7. Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M. Ob. cit., capítulo 21.
8. Gordon, Judith. *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall, México, 1997, página 44.

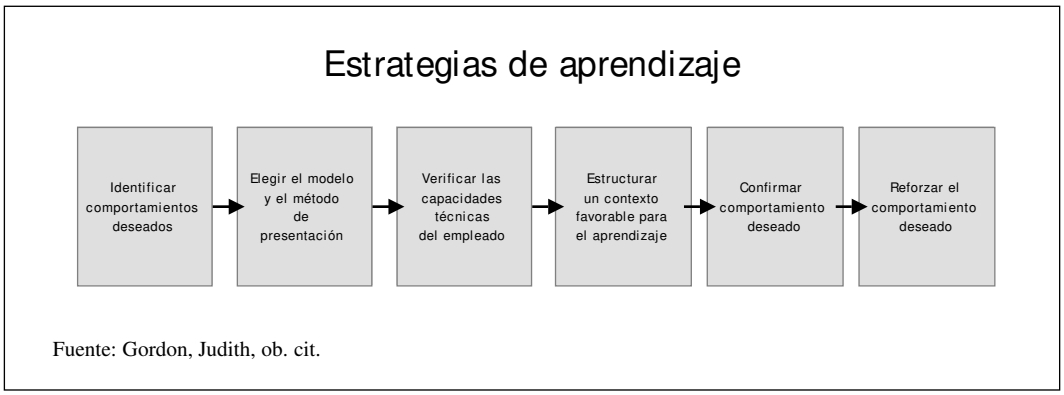


Fuente: Gordon, Judith, ob. cit.

Este método puede aplicarse a la capacitación en el trabajo y fuera de este. Hemos trabajado extensamente estos conceptos en una investigación realizada como soporte de un producto[9] que comercializa nuestra consultora, tendiente al desarrollo de competencias en base a la observación de comportamientos fuera del ámbito de trabajo y en relación, por ejemplo, con el tiempo libre; siempre con un propósito de mejora en materia de comportamientos requeridos para el puesto de trabajo que la persona ocupa en este momento u ocupará en el futuro.

Judith Gordon se pregunta: ¿Cómo pueden los administradores propiciar la posibilidad de que tanto ellos como otros aprendan dentro del ámbito del trabajo? Se pueden fijar en que existan condiciones adecuadas para el aprendizaje: ofrecer los estímulos adecuados –entre ellos, información o material íntegro y comprensible– debe facilitar la adquisición de capacidades, conocimientos o actitudes. Los administradores también deben reforzar los comportamientos deseables que se aprenden. Por ejemplo, deben alabar los comportamientos de los empleados que generan clientes satisfechos. Asimismo, deben incluir en el entorno señales que propicien el aprendizaje. A efecto de mejorar la capacitación y otras formas de aprendizaje individual, los administradores pueden emplear la estrategia planteada en el cuadro siguiente:

9. Si desea obtener más información sobre la investigación realizada puede visitar el sitio www.xcompetencias.com o escribir a la siguiente dirección electrónica: info@xcompetencias.com



Fuente: Gordon, Judith, ob. cit.

Continuamos citando la obra de Spencer y Spencer sobre otros temas que se relacionan con lo tratado a lo largo de toda esta obra en materia de desarrollo de personas y, en particular, desarrollo de competencias.

Teoría del cambio autodirigido

Las investigaciones sobre cambio autodirigido sostienen que los adultos cambian sus comportamientos cuando se dan tres condiciones:

1. Insatisfacción con una condición existente (actual).
2. Claridad acerca de la condición deseada (ideal u objetiva).
3. Claridad acerca de qué hacer para pasar de la condición actual a la condición ideal (acciones).

Medir e identificar competencias

Dicen Spencer y Spencer[10] que John Raven ha observado que la educación por competencias ha sido retrasada por la dificultad de medir e identificar las competencias aprendidas. En sus programas gerenciales basados en competencias, la AMA[11] ha identificado los tres criterios utilizados para medir e identificar competencias: desarrollo sobre un test operativo, demostración

10. Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M. Ob. cit., página 291.
11. American Management Association.

de la competencia en una simulación (assessment center) y documentación del desempeño en el trabajo.

Este punto mencionado por Spencer y Spencer debe relacionarse con un comentario anterior de Levy-Leboyer: no se pueden elaborar planes de desarrollo ómnibus. Primero será necesario evaluar (medir e identificar competencias), y luego analizar qué tipo de mejora necesita cada persona en particular.

Guías de autodesarrollo

Spencer y Spencer[12] presentan ejemplos para las guías de autodesarrollo: leer libros, tomar cursos, comprometerse con actividades, buscar asignaciones especiales, participar en una rotación positiva de trabajos, trabajar para mentores. Todo lo mencionado debe presentarse "competencia por competencia". Si la guía es interna (para una empresa en particular) se podrían consignar, por ejemplo, los nombres de posibles mentores o títulos de trabajos realizados por personas de la misma organización, etc. Igualmente, al prepararse una guía de autodesarrollo a medida de una organización se pueden mencionar ofertas de entrenamiento dentro y fuera de la empresa, oportunidades de carrera y cursos disponibles en universidades locales, entre otras variantes.

Las guías de autodesarrollo tendrán gran utilidad (y uso) sólo si se dan dos condiciones: que las personas se autoevalúen y/o conozcan su evaluación de competencias, y que deseen desarrollarse. Si ambas condiciones no se verifican –es decir, si no se conoce qué se debe desarrollar y/o no se tiene el deseo de hacerlo– todo será inútil. Más adelante nos referiremos a este tema nuevamente.

Senge[13] y las disciplinas de la organización inteligente

Si de aprendizaje se trata, no se puede dejar de analizar y mencionar la obra de Peter Senge. En resumen, este autor expone la temática de la siguiente manera: las organizaciones que tendrán una mayor relevancia en el futuro

12. Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M. Ob. cit., página 295.
13. Senge, Peter M. La quinta disciplina. Ediciones Granica, Barcelona, 1998, 2004, páginas 13 y siguientes.

serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización.

Las organizaciones inteligentes son posibles porque en el fondo todos somos aprendices. El concepto se puede utilizar en sentido amplio al pensar que las empresas conforman grupos por sector o por alguna otra unidad de intereses, y unas aprenden de las otras. El estudio de las buenas prácticas suele ser una forma inteligente de aprender de otros. Por lo tanto, no hay que pensar literalmente en un equipo, aunque nos referiremos muchas veces al equipo en sí.

Lo que distingue a las organizaciones inteligentes de las tradicionales y autoritarias es el dominio de ciertas disciplinas básicas que se denominan "las disciplinas de la organización inteligente".

Dice Senge: En la actualidad, cinco nuevas tecnologías de componentes convergen para innovar las organizaciones inteligentes. Aunque se desarrollan por separado, cada cual resultará decisiva para el éxito de las demás, tal como ocurre con cualquier conjunto. Cada cual brinda una dimensión vital para la construcción de organizaciones con auténtica capacidad de aprendizaje, aptas para perfeccionar continuamente su habilidad para alcanzar sus mayores aspiraciones. Las disciplinas de las que habla Senge son las que se describen a continuación.

Pensamiento sistémico

No requiere mayor explicación, las organizaciones en general funcionan como un sistema. El pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado en los últimos cincuenta años o algo más, y que suponen una visión del mundo extremadamente intuitiva.

Dominio personal

La palabra dominio es utilizada para indicar el nivel existente de una habilidad. La gente con alto nivel de dominio personal es capaz de alcanzar coherentemente los resultados que más le importan. En general, lo consigue consagrándose a un aprendizaje incesante.

El dominio personal es la disciplina que nos permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar la paciencia y ver la realidad objetivamente. Es la base de una organización que aprende, ya que ninguna organización puede alcanzar un nivel más alto que el de sus miembros.

Para Senge, no siempre los adultos se afanan por desarrollar rigurosamente su dominio personal. Muchos de ellos, frente a la pregunta qué quieren de la vida responden mencionando aquello que querrían cambiar o de lo que desearían desprenderse. La disciplina del dominio personal, en cambio, comienza por aclarar las cosas que de veras nos interesan, para poner nuestra vida al servicio de nuestras mayores aspiraciones.

Modelos mentales

Los denominados modelos mentales son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. A menudo no tenemos conciencia de nuestros modelos mentales o los efectos que tienen sobre nuestra conducta.

La disciplina de trabajar con modelos mentales empieza por volver el espejo hacia dentro de nosotros mismos: aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo, para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio. También incluye la aptitud para entablar conversaciones abiertas donde se equilibre la indagación (actitud inquisitiva) con la persuasión, donde la gente manifieste sus pensamientos para exponerlos a la influencia de otros.

Construcción de una visión compartida

Durante miles de años se ha relacionado el liderazgo con la capacidad para compartir una imagen del futuro que se procura crear. No es imaginable una organización con un desarrollo relevante que no tenga metas, valores, misiones, y que estos no sean compartidos con las personas que la integran. Esto se verifica bajo diferentes tipos de liderazgo.

Cuando hay una visión genuina la gente sobresale y aprende no porque se le ordena sino porque lo desea. Muchos líderes tienen visiones personales que nunca se traducen en visiones compartidas o estimulantes. Con frecuencia, la visión compartida de una compañía gira en torno del carisma del líder, o de una crisis que acicatea a todos por un tiempo determinado.

La práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar "visiones del futuro" compartidas que propicien un compromiso genuino antes que un mero acatamiento de directivas. Al dominar esta disciplina, los líderes aprenden que es contraproducente tratar de imponer una visión, por sincera que sea.

El aprendizaje en equipo

Peter Senge[14] se pregunta: ¿cómo es posible que un grupo de talentosos managers con un coeficiente individual promedio de 120 puedan tener como colectivo un coeficiente intelectual de 63?

Para este autor, la disciplina del aprendizaje aborda esta paradoja. Cuando los equipos aprenden de veras, no sólo generan resultados extraordinarios sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez.

En otra parte de la obra dice: las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.

Para Senge, la disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el "diálogo", la capacidad de sus miembros para "suspender sus supuestos" e ingresar en un auténtico "pensamiento conjunto".

La disciplina del diálogo también implica aprender a reconocer los patrones de interacción que erosionan el aprendizaje. Los patrones de defensa a menudo están profundamente enraizados en el funcionamiento de un grupo humano. Si no se los detecta, atentan contra el aprendizaje. Si se los detecta y se los hace aflorar creativamente, pueden acelerar el aprendizaje.

El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo. Si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender, sintetiza Senge.

El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida. También se construye sobre el dominio personal, pues los equipos talentosos están constituidos por individuos talentosos.

Sin embargo, dice Senge, la visión compartida y el talento no son suficientes para aprender.

Sigue más adelante: El aprendizaje individual, en cierto nivel, es irrelevante para el aprendizaje organizacional. Los individuos aprenden todo el tiempo y sin embargo no hay aprendizaje organizacional.

Senge asegura que el aprendizaje en las organizaciones tiene tres dimensiones críticas:

---

14. Senge, Peter. Ob. cit.

1. La necesidad de resolver problemas complejos. Los equipos deben aprender a utilizar las mentes brillantes y no fijar el nivel del equipo por debajo del de una persona en particular. El equipo debe aprovechar las mentes brillantes.
2. La necesidad de una acción innovadora y coordinada.
3. El rol que los miembros de un equipo puedan tener en otros equipos.

Si bien el aprendizaje en equipo supone aptitudes y conocimientos individuales, es una disciplina colectiva, que implica dominar las prácticas del diálogo y la discusión (las dos maneras en que "conversan" los equipos). En el diálogo existe la exploración de asuntos complejos donde se "escucha" a los demás. En cambio, en la discusión se presentan y defienden diferentes perspectivas y se busca la mejor, para respaldar decisiones que se deban tomar.

La quinta disciplina

Es vital que las cinco disciplinas se desarrollen como un conjunto. Esto representa un desafío, porque es mucho más difícil integrar herramientas nuevas que aplicarlas por separado. Pero los beneficios de dicha integración son inmensos.

Por eso, el pensamiento sistémico es la quinta disciplina. Es la que integra al resto de las disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. Por ejemplo, la visión sin pensamiento sistémico termina pintando seductoras imágenes del futuro sin conocimiento profundo de las fuerzas que se deben combinar para llegar a concretarlas. Por ello, no alcanza con definir la visión, que es algo que muchas empresas realizan sin lograr un resultado tangible, ya que lo único que hacen al respecto es redactarla.

El pensamiento sistémico requiere de las otras disciplinas concernientes a la visión compartida, los modelos mentales, el aprendizaje en equipo y el dominio personal para realizar su potencial. La construcción de una visión compartida alienta un compromiso a largo plazo.

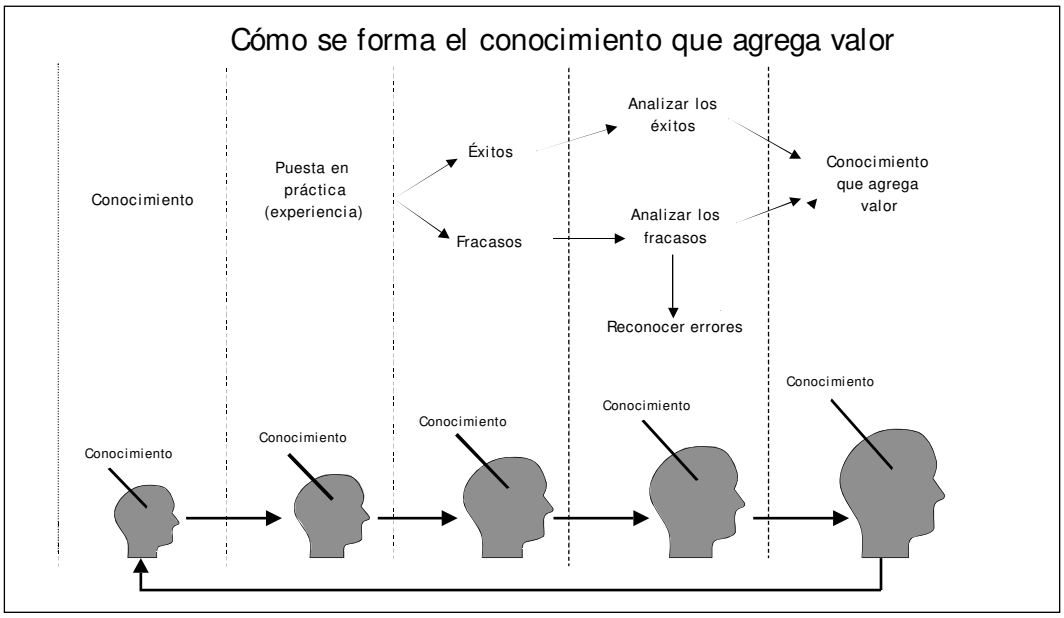
Desarrollo de competencias: un proceso natural

Nos hemos referido hasta aquí a diferentes autores, de Spencer y Spencer a Levy-Leboyer, que han guiado nuestro trabajo, sin olvidar a Peter Senge o

Peter F. Drucker. En función de los diferentes autores mencionados más otros consultados, y con el aporte de nuestra experiencia profesional, presentamos a continuación un esquema explicativo de cómo se desarrollan las competencias.

Los seres humanos adquieren y desarrollan conocimientos y competencias desde el momento mismo en que comienzan a socializarse. Unos dirán que desde el momento mismo del nacimiento; otros situarán ese inicio en el momento en que el niño comienza a cursar el preescolar[15]. Sin tener la intención de dilucidar el momento preciso en que comienza a desarrollarse ese proceso, afirmaremos, sí, que ocurre desde la infancia.

El proceso de adquisición de conocimientos lo podemos graficar de la siguiente manera.



El conocimiento se mejora y se incrementa con la puesta en práctica. La experiencia permite analizar éxitos y fracasos, y en este proceso se generan nuevos conocimientos. Si sólo se desarrollan en un plano teórico, los conocimientos también se incrementan, y continúan en ese plano; pero el ver-

15. En la Argentina el preescolar, sin ser obligatorio, se cursa a la edad de 5 años.

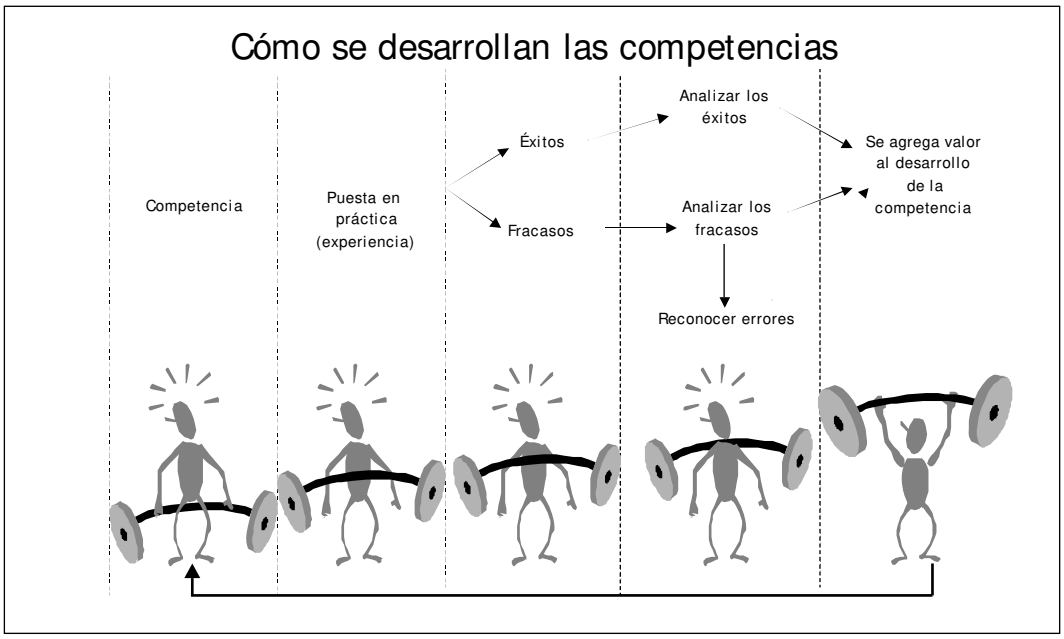
dadero enriquecimiento de los mismos tiene lugar cuando se verifican en la práctica.

Si una persona no realiza un verdadero análisis de la experiencia, a través de sus éxitos y fracasos, el conocimiento no se desarrolla. Muchas veces una persona no reconoce los verdaderos motivos de los resultados obtenidos, y dice: "tuve suerte" o "algo no salió bien", sin identificar las causas reales y concretas.

Un proceso análogo se presenta en materia de competencias. En el momento de realizar la medición de una competencia se podrá verificar su existencia y en qué grado se presenta, o su inexistencia. Esto puede referirse a una persona de 7 años o a otra de 40. Aun en un niño se pueden identificar niveles de ciertas competencias.

El proceso de adquisición de competencias, más o menos consciente, es similar al de la formación del conocimiento, con una diferencia fundamental: respecto de los conocimientos, es habitual que se verifique su incorporación a través de la educación formal. En materia de competencias, no. De todos modos, las diferentes actividades que todos los niños, adolescentes y adultos realizan coadyuvan al desarrollo de competencias. Igualmente, a través de un análisis, consciente o no, todos, aun los niños, analizan el resultado de sus acciones. De este mayor o menor análisis, de la objetividad del mismo y su aceptación (en lo cual el proceso psicológico personal de cada uno es definitorio) dependerá que las personas desarrollen o no determinadas competencias. Si una persona, cualquiera sea su edad, puede analizar sus éxitos y fracasos, reconocer las causas de estos, y los aciertos y los errores, podrá modificar sus comportamientos. En los niños y jóvenes juegan un rol fundamental los adultos que de alguna manera tienen influencia sobre ellos, como ser docentes, instructores deportivos o de actividades en general, además de, por supuesto, los padres y familiares cercanos. En las actividades deportivas, por ejemplo, los directores y/ o entrenadores ayudan al análisis de los comportamientos al marcar errores y aciertos de los equipos.

A continuación presentamos un gráfico similar al de formación del conocimiento, ahora con relación al desarrollo de competencias. El desarrollo de una competencia se verifica luego de su puesta en práctica, es decir, con la experiencia. Como ya se dijo, para que este crecimiento sea real las personas deben analizar tanto los éxitos como los fracasos, agregando de ese modo valor a su experiencia y acrecentando sus competencias a través del desarrollo de las mismas.



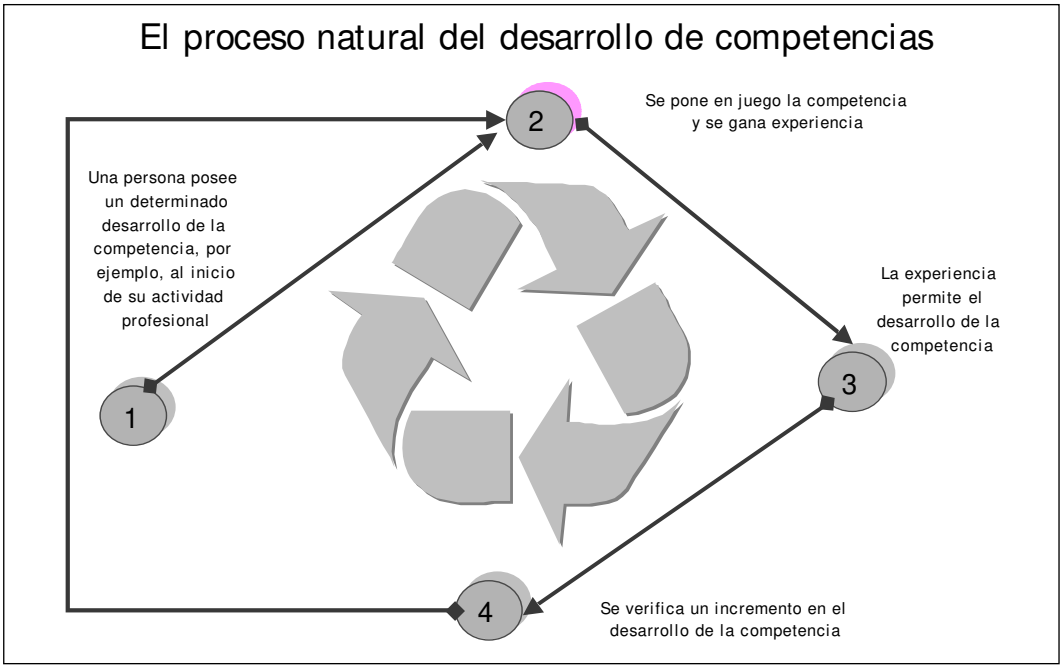
Si se realiza este análisis con relación a la vida laboral de las personas y, por ejemplo, se toma el caso de una persona al inicio de su carrera laboral, ese primer día de trabajo esta tendrá sus competencias en un determinado grado de desarrollo. Habrá pasado algún proceso de selección donde imaginamos que las mismas habrán sido evaluadas, y se le asignaron ciertas tareas y responsabilidades.

A partir de allí, la persona comienza a desempeñarse según el puesto asignado y con la supervisión de un jefe. Este momento corresponde al punto 1 del gráfico que hemos denominado "El proceso natural del desarrollo de competencias", porque de eso se trata, del natural desarrollo de competencias. Siempre ocurrió, aun antes de que nos pusiéramos a estudiar este tema y a intentar describirlo.

Como es obvio, desde los albores de la historia las personas han tenido y desarrollado sus competencias de manera más o menos intuitiva. No hace falta referirnos ni a personas ejemplares ni a las otras; unas y otras han tenido un alto desarrollo de competencias, no siempre aplicadas para el bien de la sociedad.

A continuación se presenta una explicación detallada de un proceso natural de formación de competencias para que a partir de una cabal com-

prensión del mismo se puedan diseñar caminos alternativos para el desarrollo de competencias para todos aquellos que necesiten algún tipo de ayuda para lograrlo. Nuestro aporte en este aspecto culmina con la figura de la espiral creciente (véase la página 86), que hemos acuñado para dar una visión gráfica al lector.



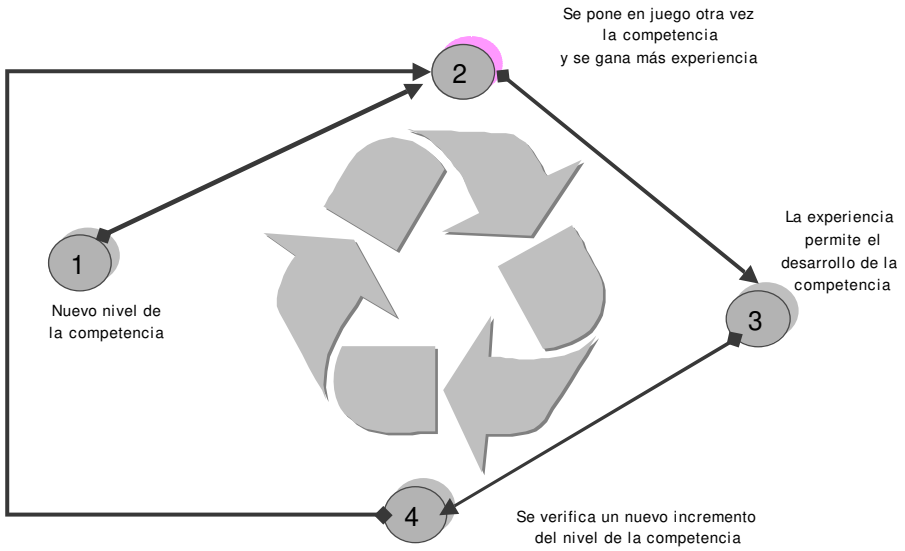
Dentro de lo que hemos denominado "proceso natural" y por el mero hecho de tener experiencia, es factible que las competencias se desarrollen sin intencionalidad por parte de la persona involucrada. Cuando un individuo puede analizar su desempeño, ayudado por sus superiores o no, es cuando la experiencia permite mejorar aún más el desarrollo de las competencias. Llevado a un lenguaje simple: si conozco aquello que debo mejorar, podré hacerlo. Si una persona puede conocer los comportamientos esperados en su posición y a continuación se le dice si su propio comportamiento es el esperado o no, se le facilita el proceso natural del desarrollo de competencias.

En síntesis, en el paso 1 una persona comienza su vida laboral; en el paso 2 pone en juego sus competencias y gana experiencia; en el paso 3

aumenta el nivel de la competencia producto de la experiencia, siempre y cuando se produzca un proceso de observación y reflexión sobre la experiencia vivida. Si el análisis de los resultados es fructífero, se verifica un incremento en el desarrollo de la competencia (paso 4). La persona llega al momento 1 con un nivel más alto de la competencia y el circuito sigue otra vez con el paso 2, pero en un nivel más alto que al principio.

Veamos la representación gráfica del proceso de crecimiento.

El proceso natural del desarrollo de competencias (II)



La persona se encuentra en el paso 1, como una segunda etapa del "proceso natural de desarrollo de competencias", con un nivel más alto de la competencia, desarrollo que se ha logrado, como se vio en el gráfico anterior, producto de la experiencia y de un proceso de reflexión y análisis fructífero; en ese caso, tendrá en el paso 1 un nivel superior de la competencia. Es preciso recordar al lector que estamos describiendo el proceso natural del desarrollo de las competencias, por lo cual el individuo realiza este proceso de análisis sin "intención"; es decir que, como parte del proceso natural, sin proponérse-

lo especialmente, realiza un proceso de reflexión fructífero que le permite desarrollar la competencia. Lo que se verá en los capítulos siguientes serán los diferentes caminos para ayudar a aquellas personas que no realizan de manera espontánea este proceso que estamos describiendo aquí como "natural".

Continuando con la explicación del segundo gráfico del proceso natural de desarrollo de competencias, observamos que con el nuevo nivel del paso 1 la persona pone en juego nuevamente la competencia, y podemos decir que "la usa" en su tarea diaria en el paso 2. Si la experiencia le permite una vez más realizar un proceso de análisis y reflexión (paso 3) se verificará un nuevo incremento del nivel de competencia (paso 4) para llegar otra vez al punto de inicio, paso 1, pero con un nivel más alto de la competencia que cuando se comenzó este proceso. Y el proceso se repite nuevamente cuando la persona pone otra vez en "uso" la competencia (Paso 2).

Espiral creciente

Si le cuesta imaginar el proceso descrito o relacionarlo con las tareas cotidianas, imaginemos la situación de un individuo que debe hablar en público y, al mismo tiempo, está en proceso de desarrollo de su capacidad para hacerlo exitosamente. Cada vez que debe hablar en público pone en juego su capacidad para hacerlo; si luego de cada una de estas experiencias logra reflexionar y sacar conclusiones que le permitan mejorar, cada vez su actuación será un poco mejor, y así desarrollará su capacidad de hablar en público. Si, por el contrario, no realiza un análisis provechoso de la experiencia y piensa que "no estuvo bien" porque falló el sonido, o porque el público estaba desinteresado, o porque tenía prisa... no sacará conclusiones que le permitan mejorar su próxima actuación en público. Si el sonido falló deberá procurarse que esto no suceda la próxima vez, y si el público estaba desinteresado, habrá que tenerlo en cuenta...; pero además de lo "exterior" se debe analizar el "interior", o sea, los propios comportamientos de uno, para así poder mejorarlos.

Si usted desea una imagen visual de este proceso, el mismo podría definirse –o representarse– como una espiral creciente. En el momento de preparar este trabajo tuvimos la idea de tomar como referencia la figura de un huracán, pero nos pareció una asociación poco feliz, por ello utilizamos un dibujo más simple.

Espiral creciente

Si usted conoce el edificio del Museo Guggenheim de Nueva York, tendrá allí una buena representación gráfica de mi idea. Si no lo conoce personalmente, lo puede ver en fotos:

http://images.google.com.ar/images?q=guggenheim&ie=ISO-8859-1&hl=es&btnG=B%FAsqueda+en+Google

Espiral creciente significa adquirir y/o perfeccionar de manera progresiva las competencias y conocimientos que las personas poseen para tener éxito en sus puestos de trabajo. Sin olvidar que adquirir y/o perfeccionar de manera progresiva las competencias implica tener una organización orientada al aprendizaje: una organización que aprende. Una organización que aprende significa que trabaja en forma permanente para mejorar; lo cual, en consecuencia, implica una mejora continua.

En un trabajo relacionado con otra disciplina[16], sus autores introducen el concepto de autopoiesis, el cual sirve para describir un fenómeno que se caracteriza por su circularidad: las moléculas orgánicas forman redes de reacciones que producen a las mismas moléculas que integran las redes.

16. Pérez, Rodolfo H. y García, Pablo S. Fuzzy management. Emergent Solutions for the information and knowledge economy. Volumen I. Editado por Enrique López González y Cristina Mendaña Cuervo. Universidad de León, Secretariado de Publicaciones y Medios Audiovisuales, León (España), 2003.

Las redes e interacciones moleculares que se producen a sí mismas y determinan sus propios límites son los seres vivos.

Más adelante en ese mismo trabajo, los autores presentan cinco características que distinguen al fenómeno autopoiético: autonomía, emergencia, clausura, autoconstrucción y autopoiesis. Me interesa ofrecerle a usted una breve descripción de los dos últimos factores.

> Autoconstrucción: en la medida en que la operación del organismo está clausurada (sus componentes son producidos dentro de un proceso recursivo que se da en su interior) no puede importar estructuras sino que debe construirlas él mismo, de manera que la autoconstrucción debe entenderse como producción de estructuras propias mediante operaciones propias.
>
> Autopoiesis: es la determinación del estado siguiente del sistema, a partir de la estructuración anterior.

Si bien para el desarrollo de competencias se toman elementos del exterior en todas sus variantes –incluso cuando se propone el autodesarrollo, como se verá en detalle en el capítulo 6, "Técnicas para el autodesarrollo de competencias"–, la relación la vemos pertinente porque para que el proceso de desarrollo se verifique se debe actuar sobre el interior del individuo, como producción de estructuras propias mediante operaciones propias. El deseo, la voluntad de ese cambio, debe producirse en lo íntimo de la persona, mediante acciones que él mismo decida realizar.

En nuestra propuesta, la figura de la espiral creciente para representar el desarrollo de competencias significa casi lo mismo que en autopoiesis: el nuevo estado tiene lugar a partir del anterior. Si se verifica el desarrollo de la competencia, este se construye, se estructura, sobre el nivel anterior.

En un trabajo presentado en un congreso del año 2002 por los mismos autores[17], estos ofrecieron su punto de vista sobre lo que dieron en llamar la perspectiva sistémica, que también se relaciona con la imagen de la espiral. El conocimiento y el sistema de las organizaciones forman parte de un proceso único: conocer es vivir y vivir es conocer. Para más adelante reconocer el carácter circular del conocimiento, pero desde una posición sistémica que le permite pensar la circularidad no como un obstáculo sino como una condición del conocer.

---

17. Pérez, Rodolfo H. y García, Pablo S. El papel de la teoría de conjuntos borrosos en los estudios de ontología de las organizaciones. Alternativas emergentes para la solución de los problemas económicos. Coordinador: Jaime Tinto Arandes. XIX SIGEF. Mérida (Venezuela), 2002.

Las competencias y el balance ***corecard*** o el cuadro de mando integral

El origen del balance scorecard se basó en la creencia de que la forma tradicional de medir a las organizaciones, a través de los estados financieros, era insuficiente, o que estos se estaban volviendo obsoletos. En otros trabajos se han visto inquietudes similares.

Muchos autores –entre los cuales podemos citar a Thomas Stewart[18] y Annie Brooking[19]– han definido el valor de las organizaciones más allá de lo que surge de los balances. Stewart dice que es difícil encontrar una rama de actividad, una empresa, una organización de cualquier tipo, que no se haya vuelto más "información intensiva" que antes; más dependiente del conocimiento como recurso para atraer clientes y de la tecnología informática para su gestión; mientras que Annie Brooking –a modo de definición– dice que el capital intelectual de una compañía puede dividirse en cuatro categorías: activos del mercado (por ejemplo, clientela, marcas, canales de distribución...), activos de propiedad intelectual (como los secretos de fabricación y las fórmulas), activos centrados en el individuo, y activos de infraestructura (como las metodologías y procesos).

La importancia de los activos intangibles ha sido también ampliamente considerada por Kaplan y Norton en su libro Balance Scorecard[20], en el que se incluyen cuatro tipos de objetivos a ser considerados equilibradamente para poner la estrategia en acción: económicos/ financieros, cliente-mercado, procesos internos y estrategia.

En una obra de Ulrich, Becker y Huselid[21] se muestra un ejemplo de balance scorecard aplicado a recursos humanos, referido a un modelo implementado en un cliente, que se puede resumir del siguiente modo:

---

18. Stewart, Thomas A. La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual. Ediciones Granica, Buenos Aires, 1998.
19. Brooking, Annie. El capital intelectual. Paidós, Buenos Aires, 1997.
20. Kaplan, Robert S. y David P. Norton. Cuadro de mando integral (The Balance Scorecard). Ediciones Gestión 2000. Barcelona, 1997.
21. Ulrich, Dave; Becker, Brian E. y Huselid, Mark A. The HR Scorecard. Linking People, Strategy, and Performance. Harvard Business School Press, 2001.

Tipos de objetivos	Indicadores
Económicos/ financieros	• Retorno de la inversión para los accionistas • Maximizar el capital humano • Minimizar los costos de recursos humanos
Cliente-mercado	• Socio en los negocios (soporte de la estrategia) • Una organización competitiva • Empleados con liderazgo, habilidades y competencias con bajo costo
Procesos internos	• Recursos humanos en función de la estrategia • Proveer proactivamente soluciones en relación con la gente • Desarrollo de programas de primera clase • Optimizar servicios y distribución
Estrategia	• Talento • Capacidad (en base a un modelo de competencias) • Desempeño basado en la cultura y el clima laboral • Una organización integrada • Liderazgo

Este modelo (balance scorecard) consiste en un sistema de indicadores (financieros y no financieros) que tiene como objetivo medir los resultados obtenidos por la organización.

El modelo integra los indicadores financieros (del pasado) con los no financieros (futuros) en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa.

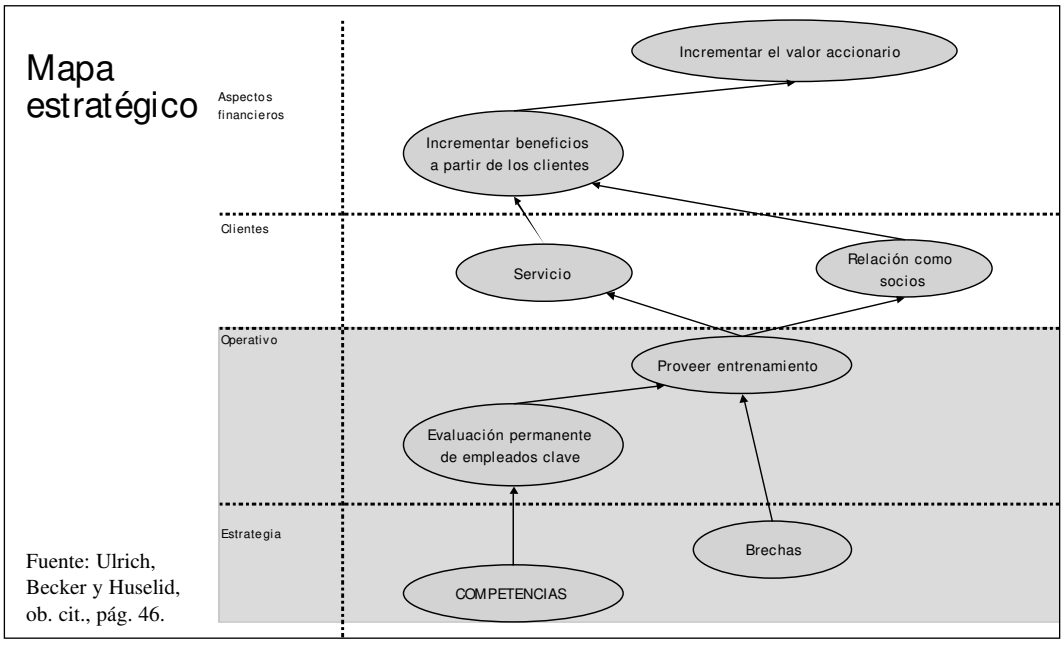
Para explicarlo de una manera simple, el cuadro de mando integral se basa en cuatro pilares que a su vez interactúan entre sí: comunicación; clarificación y traducción de la visión y la estrategia; formación y feedback estratégico, y planificación y establecimiento de objetivos.

La visión y la estrategia se ven reflejadas, a su vez, en cuatro factores que interactúan entre sí: finanzas o aspectos financieros, clientes, procesos internos, y formación y crecimiento. Este último aspecto es el que conecta el balance scorecard con la gestión de recursos humanos por competencias (que se verá a continuación), ya que ambas metodologías proponen la formación y el crecimiento del personal en función de la visión (y la estrategia).

En la obra de Bonani[22] se hace referencia a un esquema muy similar al de Kaplan y Norton, y se lo denomina "el nuevo balance organizativo", definiendo la plataforma del valor agregado como la creación de valor agregado en el producto y en el servicio de knowledge (conocimiento) centrada en la relación de los siguientes factores:

– El capital humano
– El capital organizativo
– El capital derivado de la clientela

¿Cuál es la relación de nuestro tema, el desarrollo de competencias, con el balance scorecard? Se observa muy gráficamente en la obra citada The HR Scorecard[23], donde en un esquema relacionado con el área de ventas, las competencias –en ese caso, las requeridas para tener éxito en un puesto de ese sector– permitirán al final del proceso, si son las adecuadas, incrementar el valor accionario de la empresa.

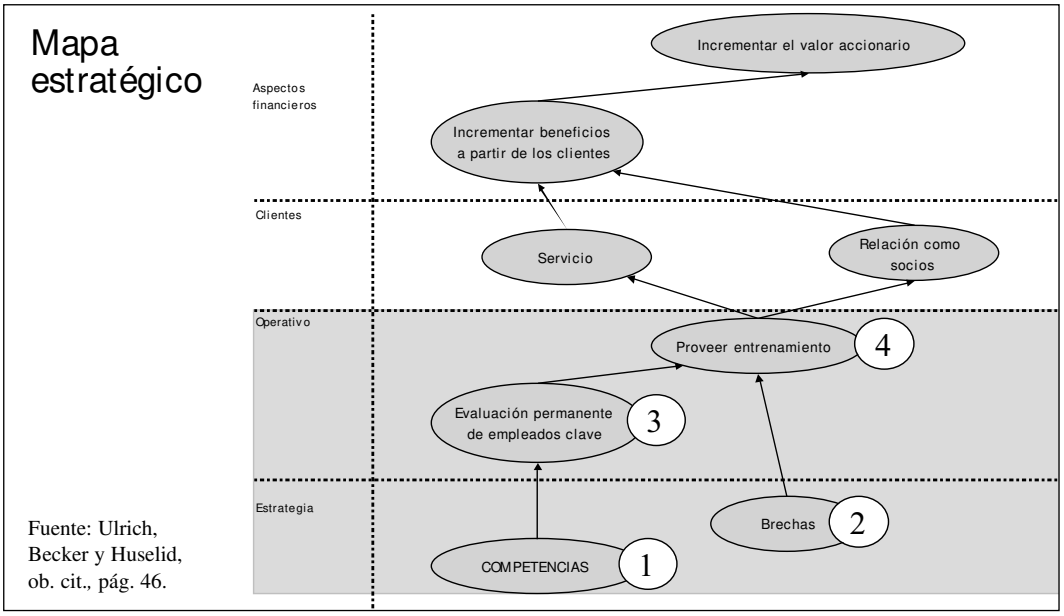


Fuente: Ulrich, Becker y Huselid, ob. cit., pág. 46.

22. Bonani, Gian Paolo. La sfida del capitale intellettuale. Principi e strumenti di knowledge Management per organizzazioni intelligenti. Editor Franco Angeli, Milán, 2002.
23. Ulrich, Dave; Becker, Brian E. y Huselid, Mark A. Ob. cit., página 46.

Si usted analiza el gráfico denominado Mapa estratégico[24] "de abajo arriba", puede advertir los pasos secuenciales de una manera de respetar y llevar adelante la estrategia de una organización. Se parte de "las competencias" requeridas o, en nuestro lenguaje, de las competencias requeridas para tener un desempeño o performance superior en un puesto de trabajo (paso 1), para luego medir y analizar las brechas, es decir, constatar permanentemente si las personas que se desempeñan en una determinada función tienen las competencias requeridas o, en su defecto, cuál es la distancia o brecha con el nivel requerido para tener un desempeño exitoso o superior (paso 2). Este análisis no se hace una sola vez (paso 2), sino que se realiza en forma permanente (paso 3).

Siguiendo un esquema de balance scorecard y entrando en el plano operativo, o estadio superior, se señala la necesidad de evaluar de manera permanente a los empleados clave (paso 3, ya mencionado) y proveerles entrenamiento (paso 4).



Fuente: Ulrich, Becker y Huselid, ob. cit., pág. 46.

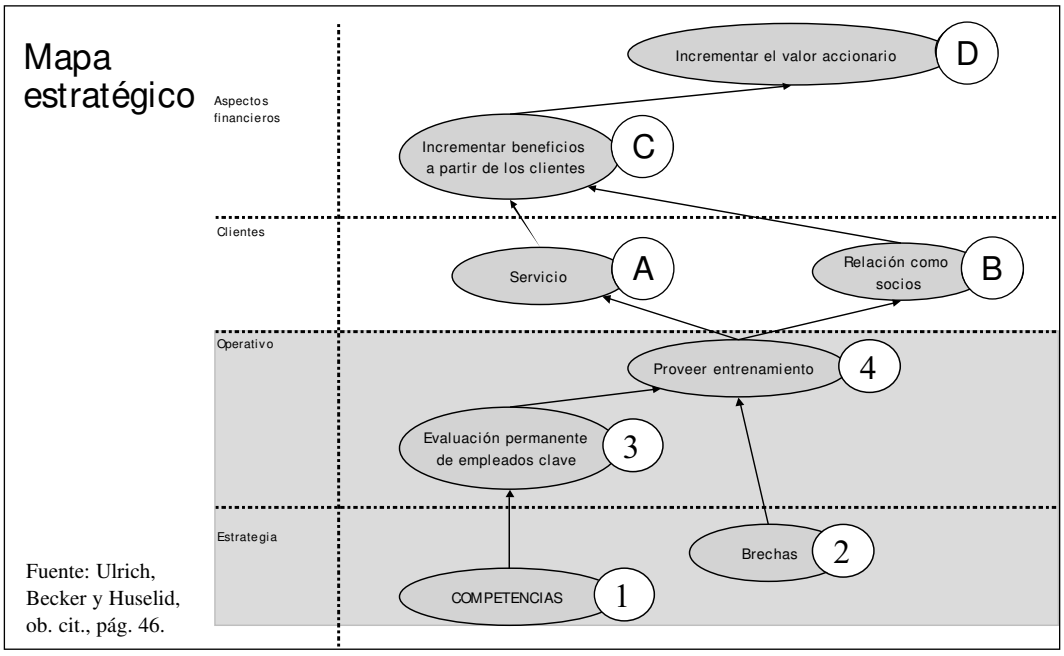
24. En el gráfico de la obra de Ulrich, Dave; Becker, Brian E. y Huselid, Mark A. The HR Scorecard, sus autores se refieren a las competencias requeridas para un área de ventas. El esquema que exponemos en esta obra está inspirado en el confeccionado por ellos, pero hemos consignado la palabra "competencias" a secas, sin las palabra "ventas", ya que entendemos que este esquema se puede verificar para otras actividades de una organización, no sólo para el área de ventas.

Las instancias denominadas por nosotros pasos 1, 2, 3 y 4 no representan más que tareas o funciones con relación a las áreas de Recursos Humanos o Capital Humano, como se verá en el capítulo 4. En el gráfico les hemos asignado un ligero sombreado, dentro del denominado "mapa estratégico".

Si este proceso funciona adecuadamente, es decir, si la estrategia es la adecuada y las competencias fueron definidas de acuerdo con esa estrategia, y si los procesos operativos se realizan adecuadamente, con la evaluación de competencias y el desarrollo de las mismas, se verificarán los pasos siguientes, que identificamos por medio de letras:

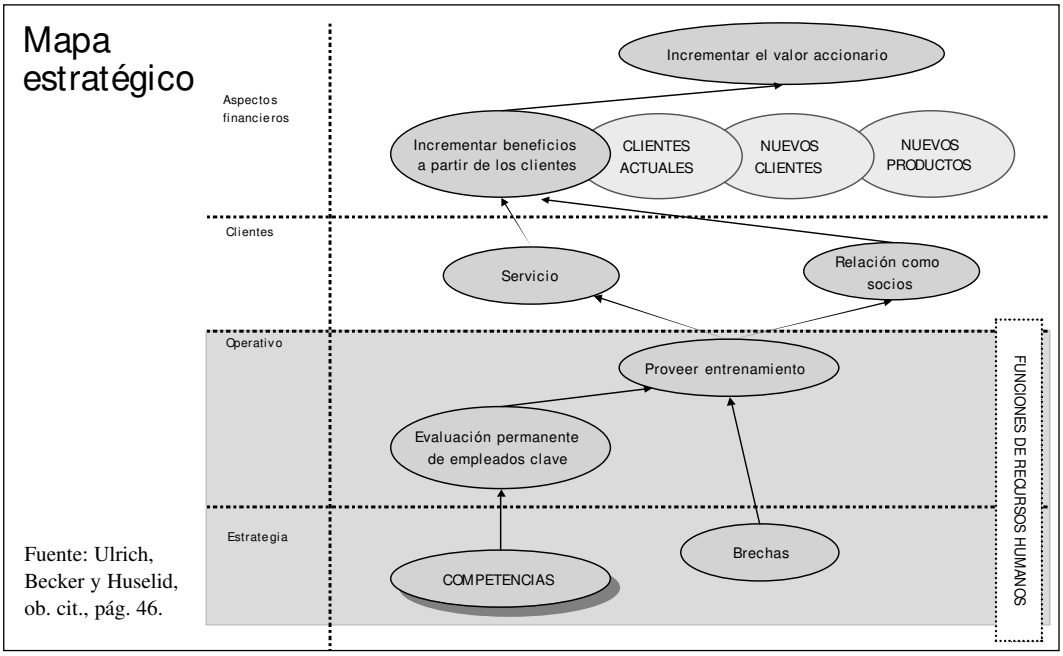
Mejor servicio a los clientes (A), llegando a tener con ellos una relación tal "como si fueran socios", es decir, la empresa se interesa por los negocios de sus clientes como si fueran los de la propia organización (B).

Si los pasos A y B se concretan, se logrará un incremento en los beneficios a partir de los clientes actuales (C); y por último, como corolario de todo el accionar del mapa estratégico, se verificará un incremento del valor accionario (D). Este aspecto es el objetivo final del balance scorecard y será, casi con seguridad, la meta de la mayoría de los empresarios, o de todos.



Fuente: Ulrich, Becker y Huselid, ob. cit., pág. 46.

Con todo el respeto que me merecen los autores mencionados, me permití hacer otra modificación en su modelo, observando que, si las competencias son las adecuadas, se podrán incrementar los beneficios no sólo a partir de los clientes actuales, sino también de otros nuevos y, a su vez, de nuevos productos, tanto para los clientes que se incorporen como para los ya existentes.



Fuente: Ulrich, Becker y Huselid, ob. cit., pág. 46.

El mapa estratégico puede diseñarse con un esquema muy similar para cualquier área de la organización y, también, para cualquier estrategia de negocios. No sólo es aplicable a empresas con fines de lucro, ya que todas las organizaciones tienen una estrategia y todas desean incrementar su valor accionario, ya sea en sentido literal, como puede verificarse en una empresa con fines de lucro, o en sentido figurado, como puede darse en una ONG o en una dependencia estatal, donde no será estrictamente el "valor accionario" lo que se desee incrementar, pero sí podrá interesar, por ejemplo, mejorar la imagen ante la opinión pública o incrementar la intención de voto de los habitantes.

Como ya se dijo, si las competencias se definen de acuerdo con la estrategia, se podrá lograr su cumplimento a través de una correcta puesta en marcha de lo que se denomina "las buenas prácticas de recursos humanos". Una de ellas es la gestión de recursos humanos por competencias.

Si aplicamos un imaginario zoom al gráfico precedente y sólo miramos la zona identificada con el sombreado gris, podremos apreciar el ámbito de acción en el que, desde la función específica de nuestra especialidad y como resultado del desarrollo de competencias, se puede aportar, no sólo para el cumplimiento de la estrategia sino para el incremento final del valor accionario de la organización.

Las tareas básicas a realizar serán:

1. Armado de un modelo adecuado de competencias con relación a la estrategia y su correspondiente asignación a puestos. En consecuencia, competencias por puesto de trabajo que permitan un desempeño superior.
2. Determinación inicial de brechas para el desarrollo de estas competencias. Esta etapa se realiza a través de la evaluación de competencias de las personas que ocupan los distintos puestos de trabajo[25].
3. Evaluación permanente del personal clave para detectar y realizar un seguimiento de las brechas entre el perfil requerido para el puesto y las competencias de la persona que lo ocupa[26].
4. Proveer acciones para el entrenamiento y desarrollo de estas personas. A este tema hemos dedicado esta obra.

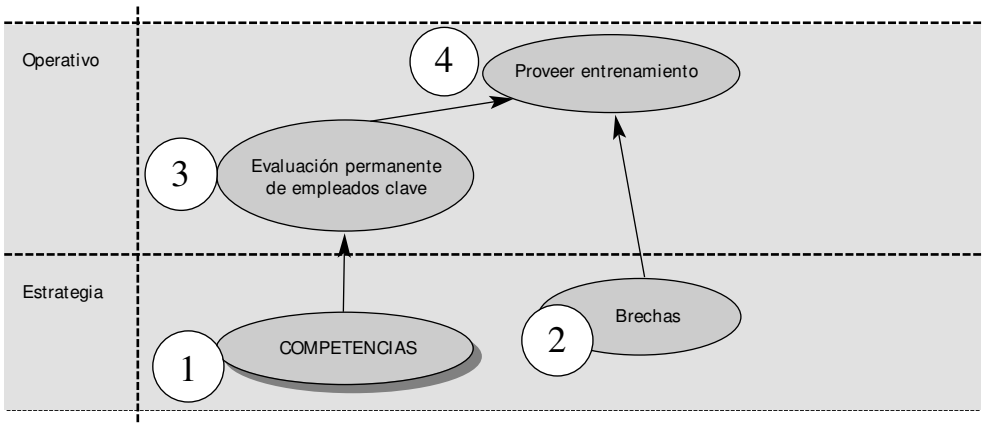
Estos pasos son los mismos que se proponen en el momento de implementar gestión por competencias.

Como se desprende del gráfico de la página siguiente, el plano operativo deriva de la estrategia. Cada organización tendrá una estrategia (en el ejemplo, la de maximizar resultados a través de la venta de productos o servicios a los clientes).

---

25. Para la evaluación de competencias al inicio de un proceso de implantación de competencias o de balance scorecard se sugiere como técnica el Assessment Center Method. Martha Alles S.A. ha editado, con relación a esta metodología, el Manual de Assessment.
26. Si el lector está interesado en este tema sugerimos la obra de la autora Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2002 y 2004.

Funciones de recursos humanos en el balance scorecard



Este esquema se verifica también, como ya se dijo, en organizaciones sin fines de lucro o no empresariales; lo que variará en estos casos será la estrategia, pero no la forma de alcanzar los objetivos. Igualmente, las funciones del área de Recursos Humanos o Capital Humano son, en cuanto al manejo de las personas, las mismas en todos los casos.

A modo de ejemplo, si el esquema anterior representara el gobierno de una ciudad, en lugar de clientes tendremos a los ciudadanos que la habitan, y para sentir a estos "como socios" se deberá tener en cuenta cuáles son los beneficios que esperan. El resultado a obtener será la calidad de vida de los habitantes. Cambian los resultados esperados y los actores, no así la necesidad de determinar las competencias requeridas y el desarrollo permanente de las competencias de aquellos que deben realizar el servicio, en este caso, a la comunidad.

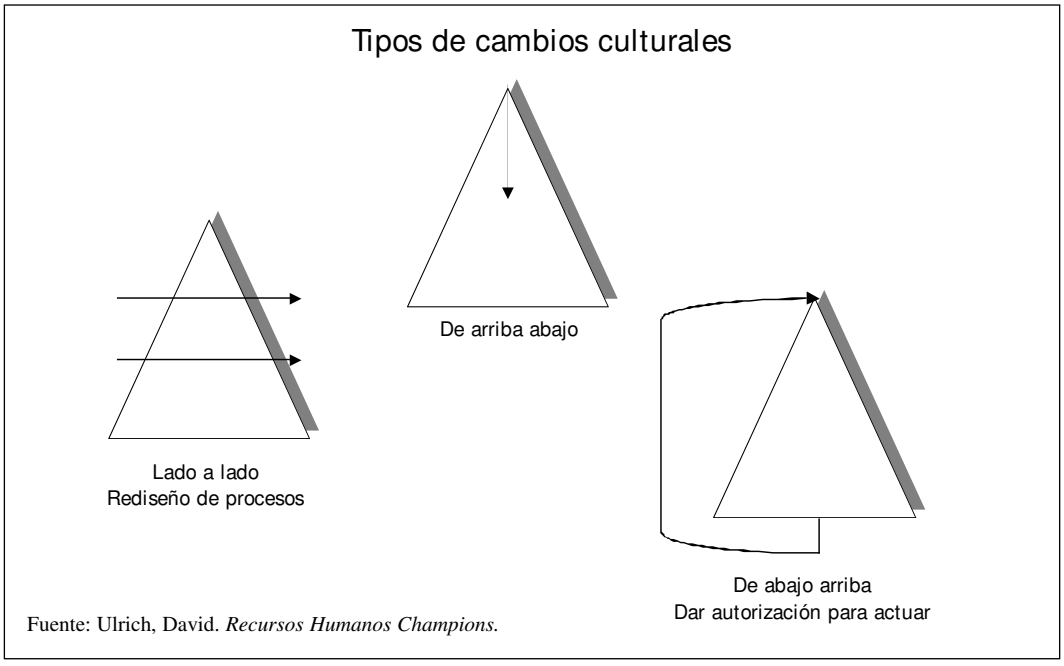
Desarrollo del talento humano y cambio organizacional (CO)

Los distintos estudios sobre cambio organizacional y cómo lograrlo se basan, en general, en obtener cambios del comportamiento a través de la formación. Como ya hemos observado en la Presentación de esta obra, el desarrollo se relaciona con la implementación de Gestión por competencias; vere-

mos a continuación que también se relaciona, a través de la implementación de esta metodología, con el cambio organizacional.

Los distintos tipos de cambio cultural

En los últimos años el cambio cultural ha dejado de considerarse algo mágico para pasar a ser eje de análisis derivados de la lógica y la práctica cotidiana. Según Ulrich,[27] es posible distinguir tres tipos de iniciativas de cambio de cultura, basadas en la experiencia:



Fuente: Ulrich, David. *Recursos Humanos Champions.*

De arriba abajo

Un tipo de cambio cultural es el conducido desde la dirección de la organización. Estos cambios suelen derivar de la máxima conducción y bajar en cascada a toda la empresa. Se relacionan usualmente con los subsistemas

27. Ulrich, David. Recursos Humanos Champions. Ediciones Granica, Buenos Aires, 1997, páginas 292 y siguientes.

de capacitación y entrenamiento, comunicaciones internas y, si correspondiera, con los subsistemas de compensaciones. Los ejemplos más usuales son aquellos relacionados con las normas de calidad.

De lado a lado

De moda en los noventa, este enfoque consistió –fundamentalmente– en examinar y rediseñar los procesos empresariales para el trabajo y fueron utilizados en reemplazo de los programas de arriba abajo.

La reingeniería de procesos estudia el modo en que se hace el trabajo y luego mejora sistemáticamente el proceso respectivo, actualizando las operaciones, utilizando la automatización, reduciendo los pasos repetitivos y mejorando la relación entre el flujo del trabajo y los clientes. Con este esquema, los nuevos procesos traen consigo un cambio de cultura. Usualmente este estudio de procesos requiere de personal experto para su realización (muchas veces se convoca a consultores externos).

De abajo arriba (dar autorización para actuar)

Para Ulrich existe un tercer tipo de cambio de cultura, que se da cuando la cultura deseada se traduce rápidamente en acciones de los empleados. No se trata de que los empleados presenten quejas ni que se reúnan para decir qué es lo que anda mal en la organización. Los empleados se identifican con el problema sin necesidad de culpar a otros; no ofrecen sugerencias sino conductas concretas para solucionar los problemas. Son bastante más que grupos de discusión aislados, en los que se formulan distintas opiniones acerca de cómo mejorar el trabajo; son conjuntos integrados de actividades que autorizan a los empleados para actuar en base a la nueva cultura.

Ninguna organización se basa en una sola de estas formas de encarar el cambio. Sí quizá se centren en un estilo de cambio y adopten otro de creerlo pertinente o más conveniente, llegado el caso. Los ejecutivos más flexibles utilizan en cada caso el que se prevea como más adecuado. Otros, menos flexibles, siguen un estilo en particular, quizá el que les dio más resultados en el pasado; pero deben rápidamente aprender a usar los demás. Cuando se utilizan en paralelo las tres formas de encarar las transformaciones, el cambio de cultura que se logra suele ser más perdurable.

Cuando los responsables de Recursos Humanos o Capital Humano ayudan a la organización a través del asesoramiento a los gerentes, para que se concentren en estos factores de éxito, crean un plan de cambio de cultura apropiado.

Ulrich[28] puntualiza algunas observaciones respecto del rol del responsable de Recursos Humanos en los cambios de cultura, y acerca de por qué se realizan estos cambios:

1. Para que un cambio de cultura tenga sentido para una organización, debe agregar valor a los clientes de la misma.
2. Los responsables de Recursos Humanos o Capital Humano deben poder pensar los cambios a través de los tres caminos presentados en el gráfico: de arriba abajo, de lado a lado y de abajo arriba. Quizá algunos gerentes no puedan hacerlo, pero otro sí, y de ese modo este podrá ser un líder del cambio[29].
3. Muchas de las verdades en materia de cambio son sólo mitos. Si bien es cierto que hace falta el compromiso de la dirección para concretar un cambio de cultura, con esto solo no alcanza. Lo mismo se verifica si pensamos en capacitación de personas o en participación de los empleados en la gestión; todos y cada uno son necesarios, pero por sí solos no alcanzan.
4. Los responsables de Recursos Humanos tienen un rol fundamental en los cambios de cultura. Estos contribuyen de ese modo con la transformación de las compañías.
5. La práctica de recursos humanos hoy incluye, además de lo tradicional, un rol con relación al cambio de cultura, ayudando de ese modo a la transformación de la compañía.

El cambio laboral tiene una particularidad: en ocasiones (o casi siempre) se complica porque las reacciones no tienen relación directa con el hecho que lo provocó.

---

28. Ulrich, David. Ob. cit.
29. En la obra mencionada de Ulrich, Recursos Humanos Champions, se definen los roles del profesional de Recursos Humanos, y uno de ellos es el de "agente de cambio".

Respuesta global al cambio

El cambio laboral o con relación a las personas es aún más difícil, porque no se logra en forma directa, cuando se implementan acciones correctivas. Opera un cambio en las actitudes de cada empleado para producir una respuesta condicionada a sus propias sensaciones frente al cambio.

Para Ulrich,[30] una de las diferencias entre ganadores y perdedores no es la capacidad de seguir el ritmo del cambio, sino la de responder a dicho ritmo. La gama de respuestas que una organización puede dar al cambio debe expandirse al ritmo en que se incrementa el cambio fuera de la firma. Se pueden identificar tres tipos de respuestas: iniciativas, procesos y adaptaciones culturales.

- Iniciativa para el cambio: se centra en la implementación de nuevos programas, proyectos o procedimientos.
- Cambios de procesos: modificaciones respecto de cómo se hace el trabajo.
- Cambios culturales: se dan cuando en una empresa se reconceptualizan los modos fundamentales de hacer negocios, renovándose la identidad de la firma tanto para los empleados como para los clientes.

La Gestión por competencias y el cambio organizacional

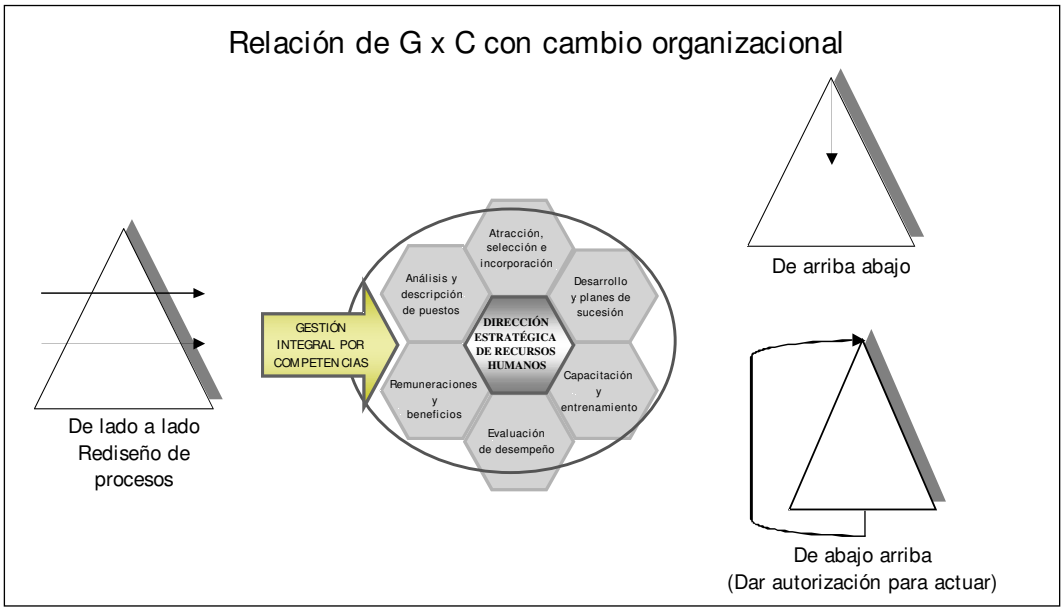
Cuando una organización decide implementar Gestión por competencias, la posibilidad de lograr un cambio dependerá de cómo se hayan definido las competencias y, en consecuencia, del modelo diseñado. Si el modelo vehiculiza un cambio a partir de las competencias definidas, este se verificará en las tres direcciones planteadas por Ulrich.

- El cambio de arriba abajo: como la definición de competencias se realiza desde la dirección o máxima conducción de la organización, será esta la que conciba un cambio y lo proponga; por eso se dice que la conducción propone y dirige el cambio.
- El cambio de lado a lado: al implementar Gestión por competencias se transforman procesos; por ejemplo, la selección de personal, la

30. Ulrich David. Ob. cit.

evaluación del desempeño, planes de carrera y planes de sucesión, entre otros.

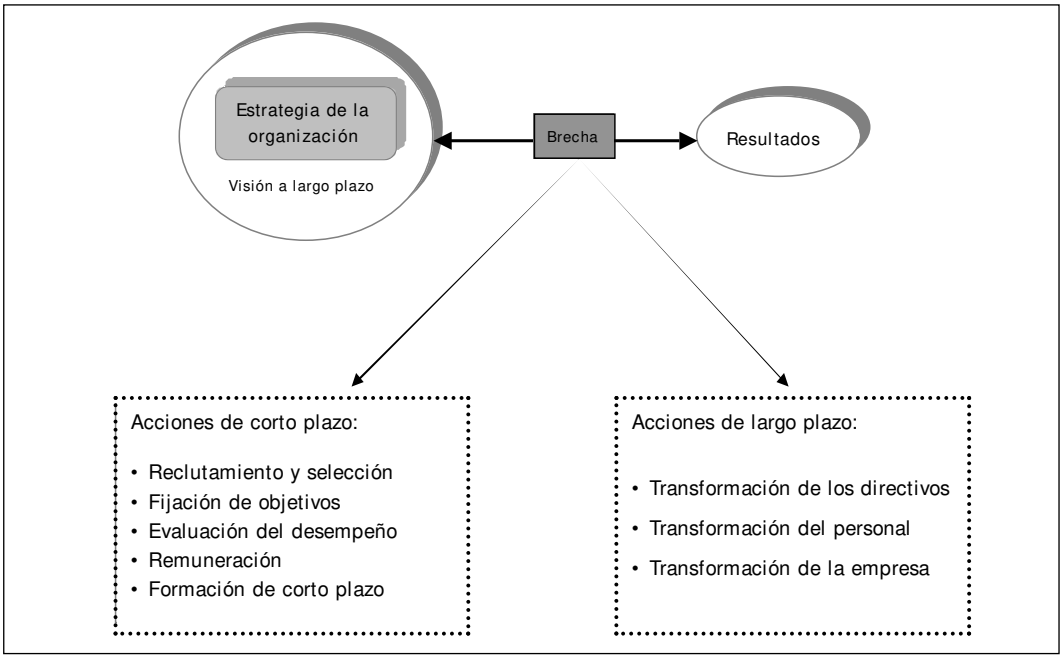
- El cambio de abajo arriba: cuando se desarrollan competencias. De esta forma se modifican los comportamientos de las personas con la guía de la organización para lograr el cambio. Si las personas adquieren una performance superior, esto implica un cambio que se hace desde las bases mismas de la organización.



Cuando las organizaciones trabajan sobre su estrategia, para cumplir con ella requieren ciertos comportamientos tanto de sus directivos como de los empleados que las integran. Por ello actúan al mismo tiempo sobre las competencias de las personas.

Actuar sobre la estrategia presupone trabajar a corto y a largo plazo. Las organizaciones definen su visión –a largo plazo– en referencia, de alguna manera, a la situación actual, y determinan una brecha o gap entre la visión deseada y la situación presente. Para llegar a esa visión se deberá fijar un plan de acción. Las acciones deben tomarse de manera coordinada y sobre los dos ejes de tiempo: a corto y a largo plazo. En materia de personas o de capital humano, el esquema es similar.

- Acciones de corto plazo en materia de desarrollo de personas y cambio cultural:
  - Reclutamiento y selección de personas con las competencias requeridas de acuerdo al nuevo modelo.
  - Fijación de objetivos de acuerdo a la nueva estrategia, tanto para funcionarios que ya pertenecen a la organización, como para las personas que puedan integrarse.
  - Modificación de los sistemas de evaluación del desempeño de acuerdo a las nuevas pautas de estrategia y objetivos.
  - Compensaciones de acuerdo a los objetivos, a través de la modificación del sistema de remuneraciones.
  - Planes de formación.



El gráfico precedente ha sido confeccionado a partir de una combinación de dos esquemas tomados de la obra de Gratton[31], ya mencionada.

31. Gratton, Lynda. Estrategias de capital humano. Prentice Hall, Pearson Educación, Madrid, 2001, páginas 112 y 118.

- Acciones de largo plazo en materia de desarrollo de personas y cambio cultural:
  - Transformación de los directivos, básicamente a través del desarrollo de competencias. Si bien es cierto que en algunos casos será factible el reemplazo de alguno de ellos –en ese caso, el cambio se podría lograr dentro de un plan de corto plazo (reclutamiento y selección del directivo)–, en la mayoría de las situaciones no es posible, porque son accionistas de la organización; por eso, con estas personas será necesario trabajar en el desarrollo de sus competencias, motivo de esta obra en particular.
  - Transformación del personal, a través del mismo método: el desarrollo de competencias. En ciertos niveles o posiciones el recambio de personas será más sencillo que en otros. Además, muchas organizaciones tienen como política el cuidado de su personal, por lo cual en estos casos no puede considerarse la desvinculación de personas sólo por una baja en el rendimiento, y se trabaja con ahínco en el desarrollo del personal.
  - Transformación de la empresa a través de lograr, básicamente, los dos puntos anteriores.

El gobierno de las organizaciones y el desarrollo del talento humano

Dice el profesor Etkin[32] que las organizaciones son como un espacio social donde existen acuerdos y divergencias al mismo tiempo. Estos conceptos –acuerdos y divergencias– se presentan en todas las variantes mencionadas y en todas las organizaciones en general.

Las organizaciones pueden ser dirigidas por un dueño o un equipo gerencial que sólo tenga para su empresa una visión autónoma; pero el contexto, aun a su pesar, los obligará a introducir otra visión. Las organizaciones, aun las pequeñas empresas de familia, de un modo u otro se ven influenciadas por el contexto local e internacional. El comportamiento or-

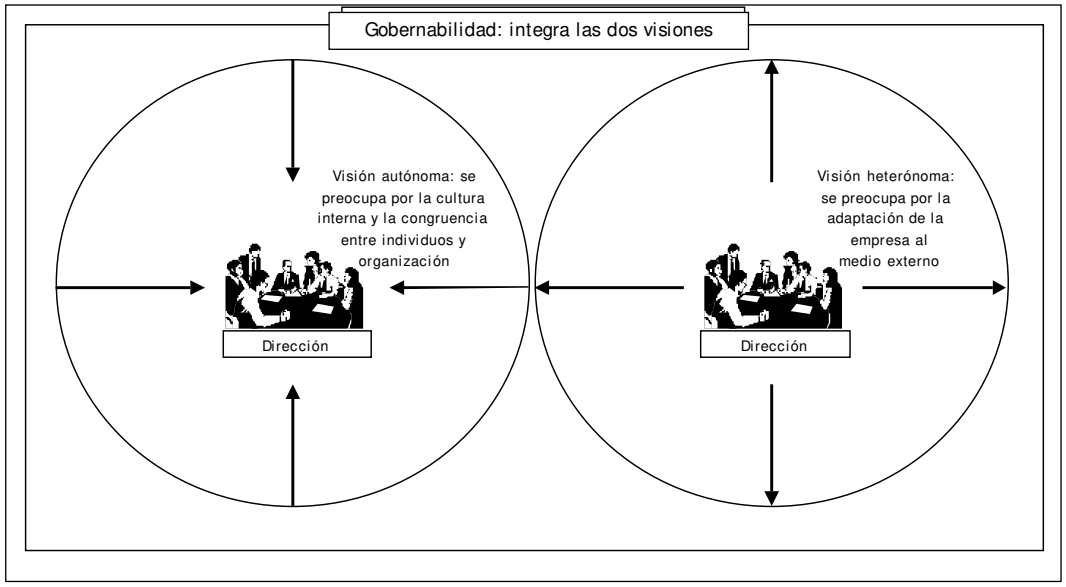
32. Etkin, Jorge. Política, gobierno y gerencia de las organizaciones. Prentice Hall, Buenos Aires, 2000, página 4.

ganizacional, incluso la línea directiva de la compañía, se ve afectado por ambas visiones: autónoma y heterónoma.

En una muy simple descripción de ambas visiones, se puede decir que:

– la visión autónoma se preocupa por la cultura interna y las congruencias entre individuos y organización;
– la visión heterónoma se preocupa por la adaptación de la empresa con el medio externo.

¿Se puede gerenciar una organización en base a un solo tipo de visión? Pareciera que no por mucho tiempo.



Si se desea unir las dos visiones en un mismo concepto, se debe utilizar el término gobierno, entendiéndolo como la conducción de la complejidad en un contexto cambiante e incierto. Enfrentar la realidad interna donde las partes integrantes buscan y plantean sus propios fines e intereses[33]. Etkin dice en otra parte de la obra[34] que la función de gobierno se desarrolla en un medio caracterizado por deman-

33. Etkin, Jorge. Ibíd., página 47.
34. Etkin, Jorge. Ibíd., página 107.

das múltiples, no siempre congruentes. Para cumplir su misión, la organización no puede mirar sólo hacia dentro, hacia su propia definición de lo correcto. Debe considerar los motivos y fines de los integrantes, como también las necesidades de la comunidad.

Si se compararan estos conceptos con otras teorías que tratan el comportamiento organizacional, llegaríamos a las mismas conclusiones.

Para Elliott Jaques[35], la noción de organización requerida está profundamente transida de valores. Entiendo por "requerida" (dice Jaques) una "buena" organización, tanto en el sentido de eficaz (desde el punto de vista de lograr que se realice el trabajo necesario) como en el de proporcionar un sentimiento seguro de satisfacción y de confianza a todos y cada uno de sus empleados, desde los más altos directivos hasta los obreros del taller o los oficinistas. La idea de eficacia no necesita mayores comentarios: la ineficacia no propende al bien de nadie.

Con el mayor de los respetos, me permito no estar absolutamente de acuerdo con el profesor Jaques cuando elabora un concepto que, según él mismo dice, ha definido un poco en broma para enfatizar su pensamiento[36]: los cambios en la conducta producidos por los cambios en la organización pueden llegar a ser tan espectaculares que, medio en serio medio en broma, he formulado la que denominé "teoría del cambio social y de la conducta logrado en un fin de semana", por oposición a la visión corriente de que, para instaurar los cambios realmente importantes, se precisan muchos meses o años.

Continúa Jaques: Mi experiencia me dice que si se logra descubrir cómo es la organización existente y se lleva a cabo un cambio hacia una organización requerida, pueden tener lugar frente a nuestros ojos profundos cambios en la conducta individual.

Desde mi experiencia profesional de más de 25 años en organizaciones de diferente estilo de management, esto puede verificarse en pequeñas "islas" dentro de cada empresa. Un determinado sector puede verificar un cambio notable a partir del reemplazo de un supervisor solamente. Pero en cuanto a la organización en su conjunto… ¡ojalá fuese tan fácil! De todos modos, siempre será útil conocer la organización existente (cómo funciona de hecho) y definir la organización requerida (cómo debiera ser; o sea, adónde se desea llegar). De alguna manera, cuando nos proponemos definir las competencias cardinales y específicas[37] de la organización en función de los objetivos estratégicos, la misión y la visión, estamos definiendo la organización que se desea alcanzar.

---

35. Jaques, Elliott. La organización requerida. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2000, 2004,página 64.
36. Jaques, Elliott. Ibíd., página 107.
37. Alles, Martha. Gestión por competencias. El diccionario. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2002, 2003, 2004.

Continuando con el análisis de la obra de Jaques, observamos que el autor dice más adelante[38] que puede definirse la alineación funcional requerida como el proceso de colocar en cada estrato de una organización las funciones "correctas". Este proceso es fundamental para instaurar con éxito el cambio de la organización existente (los procesos estructurales y gerenciales que efectivamente rigen en un momento dado) a la estructura y proceso requeridos.

Como especialistas en Recursos Humanos o Capital Humano, no podemos dejar de estar absolutamente de acuerdo con el párrafo precedente, pero la experiencia profesional nos dice, una vez más, que si la conducción de la organización no dirige a la empresa en la dirección deseada, no habrá definición de funciones, por más correctas que sean, que permita realizar el cambio. Las personas hacen el cambio, desde la conducción y con la integración de hasta el último de los empleados. Para ello esta metodología necesaria (la correcta definición de funciones) no es suficiente.

Organización es un conjunto de personas que conviven sobre la base de acuerdos y propósitos explícitos, que construyen y comparten una realidad social compleja. Es compleja en el sentido de que en esa realidad coexisten distintas lógicas y racionalidades políticas, económicas, sociales[39]. Como es obvio, las organizaciones son de diferente tipo y tamaño; por lo tanto, el grado de complejidad será también diferente entre ellas. Si nos situáramos en dos contextos diametralmente opuestos, igualmente podríamos verificar esta afirmación; incluso en una pequeña organización de diez personas se podrán observar acuerdos y desacuerdos entre sus integrantes. La complejidad de una organización será mayor si el número de sus integrantes es elevado, e irá en aumento si a ello se suma la actuación en diferentes zonas geográficas, las líneas de negocios diversas, etc. Las grandes corporaciones transnacionales diseñan numerosos procesos y procedimientos tendientes a unificar culturas, a crear lo más parecido a una cultura común a pesar de la diversidad, integrando las diferencias para crear un vínculo de unión. No siempre lo logran, pero muchas lo intentan.

Una forma de lograr identidad en la organización es remitirse al pensamiento de sus fundadores. Sin embargo, dice Senge[40] que, con frecuencia, la visión compartida de una compañía gira en torno del líder, pero la mayoría de la gente prefiere perseguir una meta elevada. Expresa más adelante en la misma obra:

---

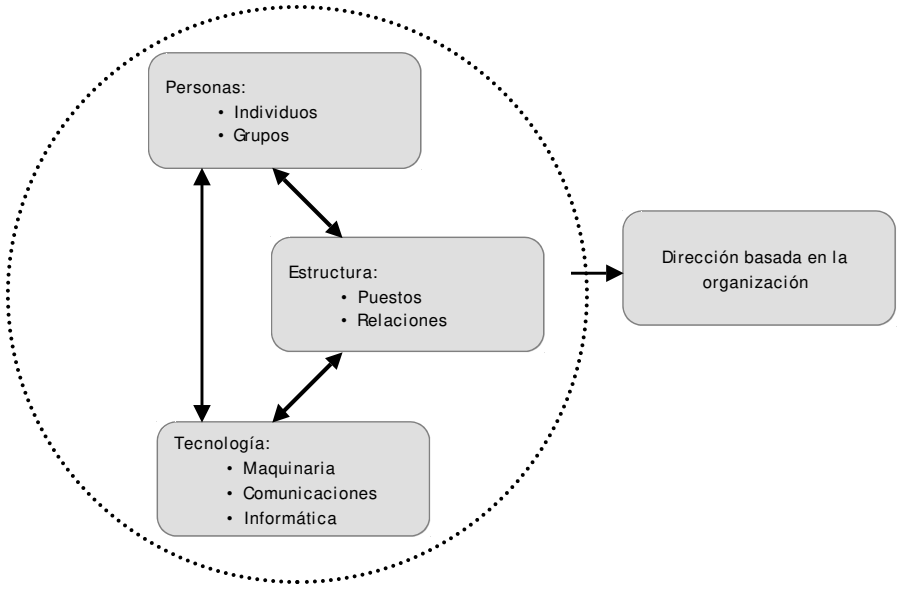
38. Jaques, Elliott. Ob. cit., página 138.
39. Etkin, Jorge. Ob. cit., página 125.
40. Senge, Peter M. Ob. cit., páginas 18 y 268.

Las organizaciones que procuran desarrollar visiones compartidas alientan a los miembros a desarrollar sus visiones personales. Si la visión personal no coincide con la visión de la organización se logrará acatamiento, nunca compromiso.

En el mundo de las empresas latinoamericanas es frecuente observar que, quizá para lograr su identidad, muchas veces los directivos actuales no sólo ignoran –no tienen en cuenta– los fines, la misión de los fundadores, sino que hasta piensan diferente.

En función de la bibliografía consultada podemos graficar de la siguiente manera el esquema de una organización centrada en una visión solamente autónoma.

Principales fuerzas que influyen en una dirección basada en una visión autónoma



Cuando la dirección se basa fundamentalmente en la organización (visión autónoma), las principales fuerzas que influyen son:

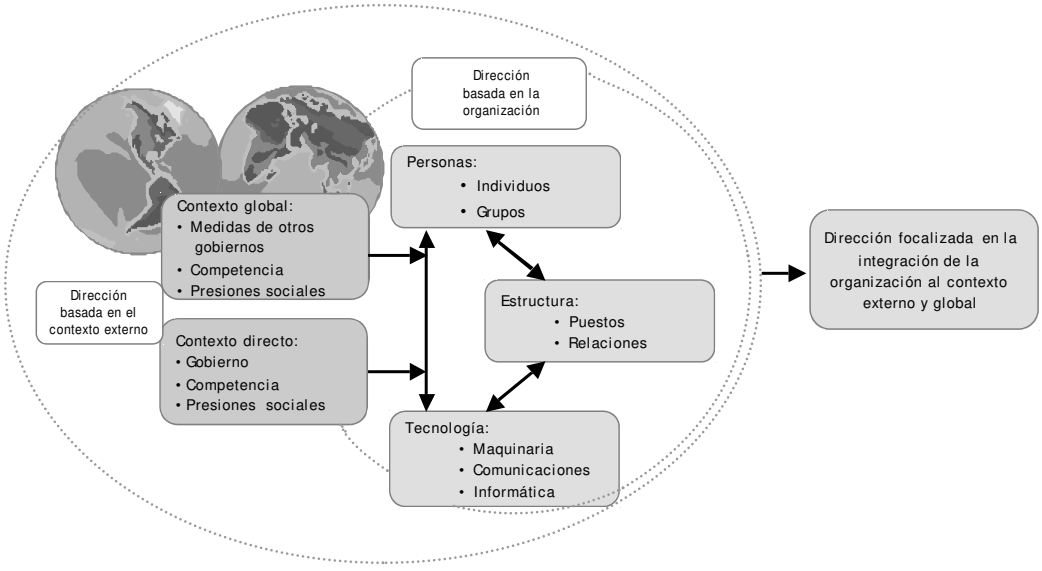
- Las personas: individuos y grupos.
- La estructura: puestos y relaciones entre ellos.
- Tecnología, maquinaria, comunicaciones, informática.

Un líder con visión autónoma estará preocupado en lograr una armonización de los distintos factores. Pero esta visión es insuficiente. Tanto el entorno local (visión autónoma) como el global (visión heterónoma) inciden en la organización. Por lo tanto, una conducción deberá considerar e integrar ambas visiones, como se muestra en el gráfico siguiente. A los ítems señalados deberán sumarse:

- El entorno global: medidas de otros gobiernos, competencia global, presiones sociales, fenómenos que suceden en otros países como el tristemente famoso "fenómeno 9/ 11" o la guerra de Irak en el 2003.
- Entorno directo (o entorno local): medidas de los distintos niveles de gobierno, competencia, presiones sociales del propio entorno de la organización.

La integración de la visión autónoma (basada en la organización) con la visión heterónoma (que incluye considerar, además del entorno directo del área donde se desarrolla la organización, la influencia global) conformará el ya mencionado gobierno de la organización.

El contexto externo y global como una nueva influencia en la conducción de las organizaciones: visión heterónoma



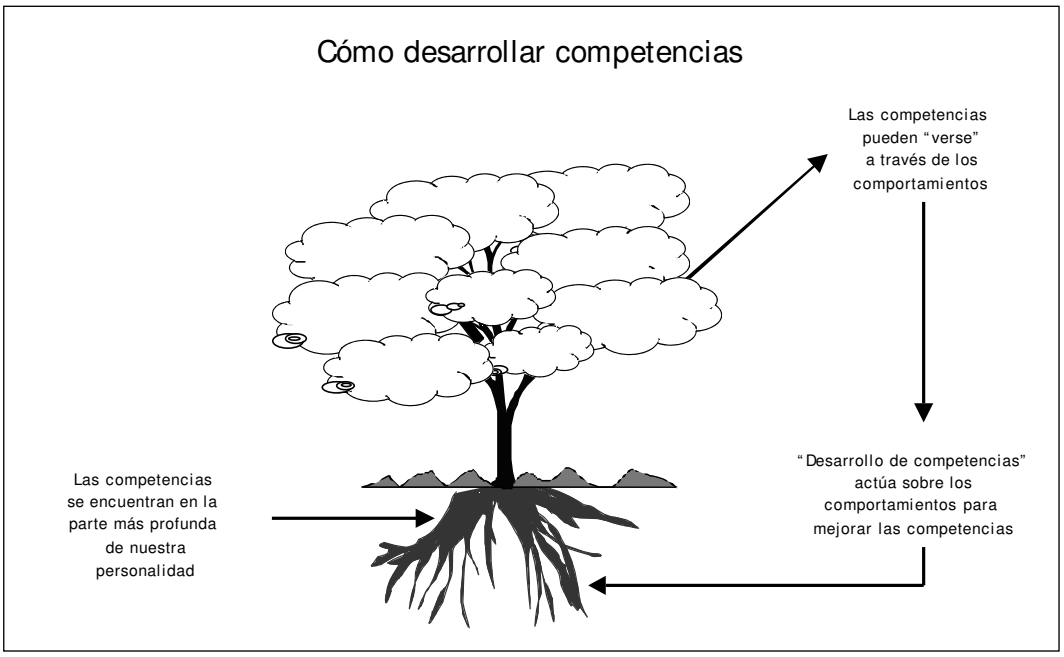
Si bien las presentaciones de una y otra visión parecen constituir dos enfoques extremos, en la vida profesional hemos conocido organizaciones que representan uno u otro enfoque de manera nítida. Unas basan su accionar directamente en la relación con los mercados. En estos casos, se toman medidas, por ejemplo, de adaptación de estructuras a nuevas necesidades sin tomar en cuenta el perjuicio que esto puede causar a la organización. Esta debe adaptarse a las decisiones tomadas en base al entorno externo. Otras, con un enfoque opuesto, brindan servicios o elaboran productos sin tomar en cuenta las necesidades de los clientes y/ o sin adaptarse a los cambios, dándose cuenta de ello muchas veces cuando ya es tarde.

¿Es posible desarrollar competencias en el ámbito de las organizaciones?

Para analizar cómo se desarrollan las competencias hay que tener en cuenta una idea que hemos explicado antes, en esta misma obra. Las competencias o las características de personalidad se encuentran en lo profundo de cada uno y se ponen en evidencia cuando son llevadas a la acción; es decir que es posible ver las competencias de una persona (analizarlas y evaluarlas) a través de sus comportamientos. Cuando una persona realiza cualquier acción, sea laboral o relacionada con su vida privada, en todos los casos despliega sus características de personalidad o competencias, de acuerdo con la definición dada en esta obra.

Si una organización desea modificar las competencias organizacionales y las de sus empleados, o si una persona desea actuar por su propia decisión en el mejoramiento de sus competencias, el camino a recorrer tiene relación con acciones diversas para la modificación de comportamientos. Por esta vía –el cambio en los comportamientos– se modifican las competencias de una persona.

Si bien una organización no puede plantearse un objetivo que invada la vida privada de sus empleados, la realidad indica que –aunque decir esto puede parecer exagerado o temerario– las actividades de desarrollo de competencias, que siempre se relacionan con el ámbito laboral, tienen, de un modo u otro, planteado como objetivo o no, alguna incidencia sobre la personalidad de sus empleados.



Muchas veces se nos ha dicho, en clases o conferencias, no sólo en nuestro país sino en muchos otros, que es difícil el desarrollo de competencias. Es cierto. Pero es igualmente cierto que hay mucho para hacer y que las organizaciones hacen muy poco. Nuestro *feeling* personal es que mucho se dice y poco se hace, y no siempre se hace bien.

En los capítulos siguientes nos referiremos a los caminos adicionales al proceso natural de desarrollo de competencias para el mejoramiento de las mismas, y los dividiremos en tres grandes grupos:

- Los métodos dentro del trabajo (capítulo 4).
- Los métodos fuera del trabajo (capítulo 5).
- El autodesarrollo (capítulos 6, 7 y 8).

Las terapias psicológicas como una vía para el desarrollo de competencias: ¿sí o no?

En una de las tantas actividades que realizamos fuera de nuestro país, una participante nos preguntó qué opinábamos sobre la posibilidad de sugerir

al personal que realice una terapia psicológica como camino para el desarrollo de competencias. En base a nuestra perspectiva le dijimos que no, que una sugerencia de esta naturaleza nos parecía una suerte de intromisión en la vida del otro. Sin embargo, en otro país, otra participante nos comentó que en su empresa, donde ya llevaban cinco años trabajando en la implementación de Gestión por competencias, se había utilizado esta práctica de la siguiente manera: una vez aplicado el modelo, y luego de la primera evaluación de competencias, las brechas detectadas fueron significativas y el grado de aceptación (de las brechas) por parte de los involucrados, bastante bajo. Frente a este problema, la Dirección de Capital Humano se preguntó qué hacer, y con un enfoque fuertemente influenciado por la profesión de origen de sus integrantes (psicología) se designó a un número determinado de coachs con esta formación, licenciados en Psicología, que en reuniones individuales primero lograron que los evaluados aceptaran los resultados de sus respectivas evaluaciones y las brechas existentes en materia de competencias. y luego, paulatinamente, se les fue sugiriendo el camino a seguir, con el apoyo de un profesional que encaró la solución del tema vía una terapia de apoyo, que en la mayoría de los casos fue costeada por la organización.

Si es planteada en forma errónea, una propuesta de terapia psicológica para el desarrollo de competencias puede ser considerada por el empleado como acoso de tipo moral[41] (mobbing[42]). Si bien la sugerencia es en su propio beneficio, se debe ser muy cuidadoso al respecto, para no herir susceptibilidades.

Aunque en el caso que hemos relatado el resultado fue exitoso (al menos así nos fue referido), seguimos sosteniendo que sugerir a las personas que consulten a un profesional, como una manera de desarrollar competencias, constituye una intromisión en la vida privada de las personas. ¿Consideramos que en muchos casos una terapia puede ser eficaz? Desde ya que sí, pero debe ser una decisión personal.

Como cierre de este comentario, vamos a comentar un ejemplo basado en un caso real.

---

41. Hirigoyen, Marie-France. El acoso moral en el trabajo. Paidós. Buenos Aires, 2001.
42. Mobbing deriva del término mob, turba. Según el diccionario, mob es: turba que puede transformarse en violenta o causar problemas. La idea se refuerza con un ejemplo en el que mob podría ser un grupo que se reúne alrededor del otro y lo ataca. (Oxford Advanced Learner's Dictionary, Nueva York, 2000, página 818.)

Una persona debía desarrollar varias competencias, como Habilidades mediáticas, Relaciones públicas y Modalidades de contacto[43], por sufrir cierta inseguridad, producto de su falta de experiencia y una sobreexigencia personal por lograr la perfección. El desarrollo de estas tres competencias era muy importante, ya que así se lo exigía el puesto que ocupaba en ese momento. El apoyo de una terapia que la persona ya seguía por propia decisión (y por otros motivos), en conjunción con la exposición pública reiterada, dio como resultado, en el presente, una persona caracterizada por una fenomenal capacidad para llevar adelante sus exposiciones públicas, tanto frente a auditorios numerosos como ante a las cámaras de televisión, en la radio, etc. En este caso, como podemos ver, la terapia fue de gran ayuda, pero la decisión fue tomada por el propio interesado y no por la organización en la cual se desempeñaba.

43. El lector encontrará las definiciones de estas tres competencias en Alles, Martha: Gestión por competencias. El diccionario. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2002, 2003 y 2004.

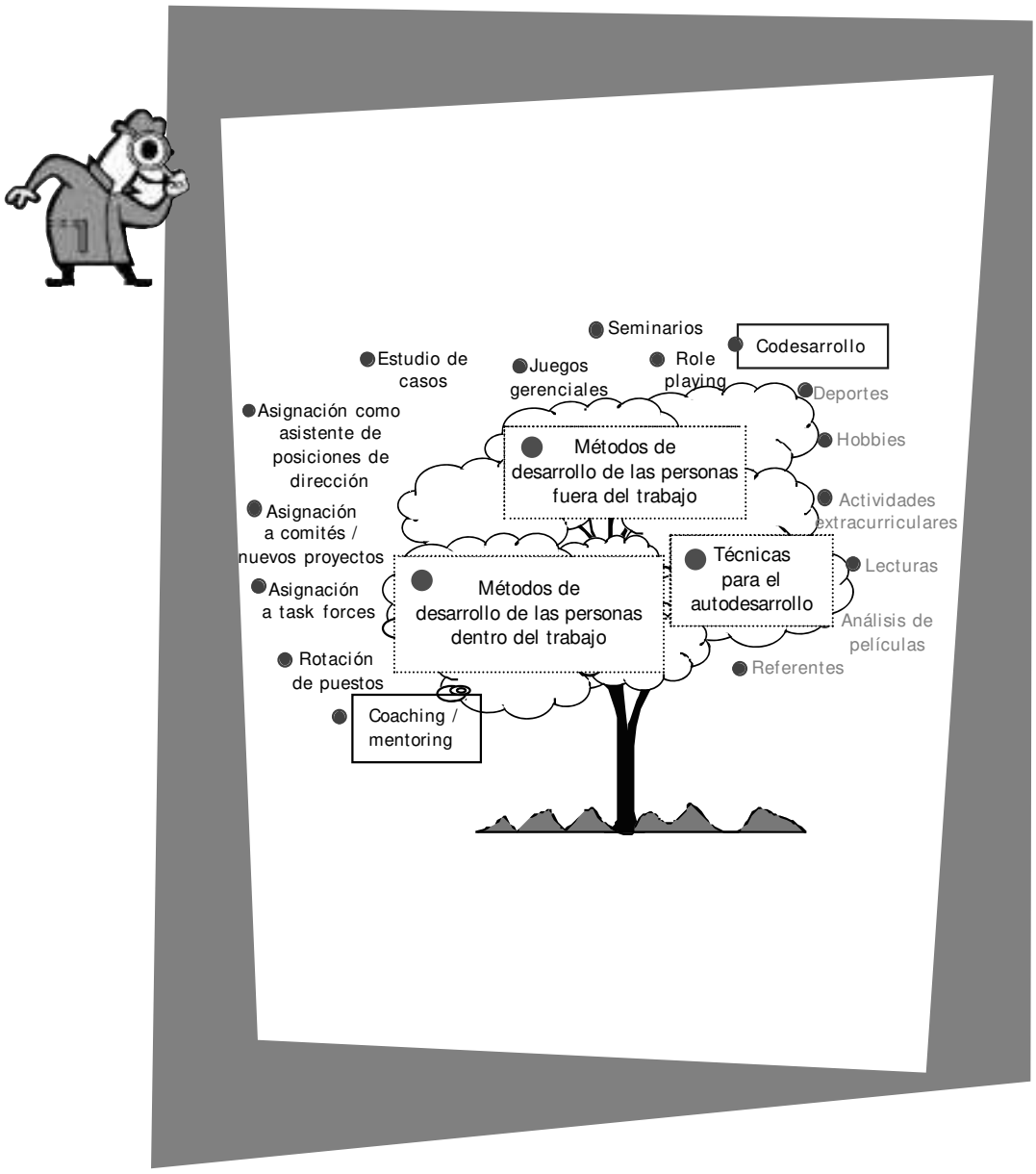
SUMARIO
DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS

- Definimos el desarrollo como las acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará en el futuro.
- Los estilos cognitivos tienen rasgos individuales que determinan la forma en que cada uno de nosotros trata la información, organiza nuevos datos y, por este hecho, construye nuevas competencias. Son determinados, a la vez, por las características intelectuales y por los procesos cognitivos propios de cada persona. Hay que distinguir entre estilo y aptitud: las aptitudes corresponden a las posibilidades máximas de cada uno; los estilos, a la manera personal de tratar la información.
- Proceso natural del desarrollo de competencias: 1) una persona comienza su vida laboral. 2) Pone en juego sus competencias y gana experiencia. 3) Aumenta el nivel de la competencia producto de la experiencia, siempre y cuando se produzca un proceso de observación y reflexión sobre la experiencia vivida. 4) Si el análisis de los resultados es fructífero, se verifica un incremento en el desarrollo de la competencia. La persona vuelve al punto 1 con un nivel más alto de la competencia y el circuito sigue otra vez en el paso 2, pero en un nivel más alto que el anterior.
- La espiral creciente es un esquema que grafica de qué manera las personas adquieren y/o perfeccionan progresivamente sus competencias y conocimientos para tener éxito en sus puestos de trabajo.
- Para el balance scorecard y con relación a competencias, se parte de las requeridas (paso 1) para luego medir y analizar las brechas, es decir, constatar permanentemente si las personas que se desempeñan en una determinada función tienen las competencias requeridas o, en su defecto, cuál es la distancia o brecha con el nivel requerido para tener un desempeño exitoso o superior (paso 2). Este análisis no se hace una sola vez (paso 2) sino en forma permanente (paso 3), para luego proveerles entrenamiento (paso 4). Los pasos mencionados representan funciones a cargo del área de Recursos Humanos o Capital Humano. La consecuencia final u objetivo será incrementar el valor accionario.
- Los distintos estudios sobre cambio organizacional y cómo lograrlo se basan, generalmente, en obtener cambios del comportamiento a través de la formación. Gestión por competencias permite accionar en los tres tipos de cambio cultural: de arriba abajo, de lado a lado y de abajo arriba.
- La integración de la visión autónoma (basada en la organización) con la visión heterónoma, que incluye considerar, además del entorno directo del área donde

se desarrolla la organización, la influencia global, conformará lo que ya se mencionó como gobierno de la organización.

- Si una organización desea modificar las competencias organizacionales y las de sus empleados, o si una persona desea actuar por su propia decisión en el mejoramiento de sus competencias, el camino a recorrer tiene relación con acciones diversas para la modificación de comportamientos. Por esta vía –cambio en los comportamientos– se modifican las competencias de una persona.
- Las terapias psicológicas pueden ser eficaces para el desarrollo de competencias, pero deben realizarse a partir de una decisión personal.

Capítulo 3
Cómo desarrollar competencias



Pluralidad de métodos –desde la organización– para el desarrollo de competencias

En este capítulo se tratarán los siguientes temas:

- Los planes de formación dentro de las organizaciones
- Métodos más frecuentes para el desarrollo de personas
- Análisis de perfil requerido versus competencias y conocimientos en forma individual
- Evaluación del grado de desarrollo de competencias para un colectivo en particular
- Caminos para el desarrollo de competencias
- Pluralidad de métodos desde la organización para el desarrollo de competencias
- ¿Cómo debe –o puede– manejar una organización el caso de "competencias no desarrolladas"?
- ¿Es posible medir el desarrollo de competencias?
- Los tres pilares de nuestra propuesta para el desarrollo de competencias

Las competencias. Cómo desarrollarlas

Hemos destinado el capítulo anterior al análisis del desarrollo de las competencias específicamente, explicando el proceso natural de este desarrollo y analizando, a su vez, bibliografía diversa sobre el particular.

Como ya se ha comentado en párrafos anteriores, desde siempre las personas han desarrollado sus competencias de manera natural. Las organizaciones también han trabajado para el desarrollo de las competencias de sus integrantes, aunque no las denominaran competencias y, en ocasiones, sin ser especialmente conscientes de llevar este desarrollo adelante. Un ejemplo clásico, que se utiliza desde antiguo y es adecuado en el presente –y lo seguirá siendo–: designar a una persona en forma interina en un puesto, asignarle determinadas funciones, etc. Todas estas variantes tienen un denominador común: poner a la persona en situación para que demuestre si tiene o no las competencias para el puesto, y desde una responsabilidad menor darle la oportunidad de equivocarse o corregir su desempeño. Esta metodología tradicional del desarrollo de las habilidades gerenciales se mejora a través de prácticas adicionales o alternativas. Todas las metodologías de maestro-discípulo puestas en práctica desde la antigüedad, con mayor o menor generosidad por parte de quienes asumen la función docente, se basan en este principio: lograr la madurez profesional a través de recibir una guía experta para el desarrollo. Por lo tanto, el tránsito se realizará a través de la experiencia en el trabajo o la simulación de tareas laborales para el aprendizaje de competencias.

Como se mencionó en el capítulo 1, las fábulas y cuentos como guías del comportamiento humano tienen antigua data. La propuesta que realiza la Gestión por competencias radica en detectar las competencias que generan un desempeño superior, y trabajar en esa dirección.

Experiencia en el trabajo

El desarrollo de competencias de manera intuitiva y a partir de la acción es quizás el método más utilizado desde siempre. Hice mi escuela primaria en Esquina[1], donde existe un Colegio Normal[2] de larga historia, donde los

1. Esquina, provincia de Corrientes, Argentina.
2. Escuela Normal J. F. Ferreira, a la que fueron destinadas algunas de las maestras norteamericanas que en el siglo XIX se trasladaron a la Argentina por iniciativa del insigne prócer nacional Domingo Faustino Sarmiento.

alumnos cursan sus estudios para egresar como maestros de primera enseñanza. De acuerdo con los métodos de aquellos años, los alumnos que cursaban cuarto y quinto año del secundario en especialidad "maestro de escuela" –jóvenes de 16 y 17 años, respectivamente–, debían dar clases a alumnos de la escuela primaria[3]. Eran los "practicantes". Recuerdo de aquellos años que los niños amábamos a algunos de estos practicantes, y a otros no. Los que no ganaban nuestros afectos eran, en general, blanco de nuestras bromas. Había desde algunos muy tímidos que repetían sin cesar palabras a modo de muletillas, hasta otros con los cuales nos identificábamos por su aspecto exterior. No importaban, desde nuestra óptica infantil, las enseñanzas o los contenidos de las clases, sino que considerábamos lo exterior y la comunicación en sí misma.

En definitiva, el camino para preparar maestros se basaba, especialmente, en el desarrollo de sus capacidades a través de la práctica. Como todos ya saben, un buen maestro debe tener ciertos conocimientos básicos –que muchas veces quienes enseñan no poseen– y, por sobre todo, las competencias necesarias para transmitir parte de estos conocimientos y, a su vez, formar a los más jóvenes.

Experiencia en un entorno de aprendizaje

Nuestro trabajo está enfocado en esta misma dirección, siempre como un complemento del desarrollo de competencias en el trabajo: poner en juego las competencias para su desarrollo.

Cuando se hace referencia a un entorno de aprendizaje, se piensa en un contexto apropiado para favorecer el proceso de aprender; pero dicho proceso requiere incluir, además, un seguimiento. Para que las experiencias sean válidas, deben generar reflexión. Si bien es cierto, como ya se dijo, que existe un desarrollo natural, en otros casos las personas "necesitan ayuda". Cuando el desarrollo debe ser inducido, este debe estar –necesariamente– acompañado por un proceso de análisis de lo actuado, para sacar provecho de la experiencia. Por ejemplo: si se designa a una persona para cumplir una determinada función y esta no tiene la posibilidad de recibir feedback –es

3. Los planes de estudio en la Argentina han cambiado y también ha variado, en consecuencia, la edad en que los estudiantes se ponen frente a una clase.

decir, si no se le asigna un supervisor que lo guíe–, será muy difícil lograr el objetivo propuesto.

Los planes de formación dentro de las organizaciones

Utilizaremos el término "formación" a partir de la definición de "formar", que según la tercera acepción del Diccionario del español actual [4] significa: "dar a alguien preparación intelectual, moral o profesional", y, en la cuarta acepción de la misma obra: "dar desarrollo a algo".

Por lo tanto, la formación sintetiza las diversas actividades que debe encarar una organización para la transmisión de conocimientos y el desarrollo de competencias con el objetivo de lograr una mejor adecuación persona-puesto[5] en su personal, en referencia tanto al puesto que cada persona ocupa actualmente como al que ocupará en el futuro.

En nuestra metodología, formación implica tanto la capacitación en materia de conocimientos como las actividades de formación derivadas del codesarrollo, el coaching y el autodesarrollo a través de las guías respectivas y su inclusión en la intranet de la organización, como se verá en próximos capítulos.

Usualmente las organizaciones incluyen en sus planes de capacitación –que en esta obra llamaremos, a partir de este momento, planes de formación– solamente los aspectos técnicos o de conocimiento; por ejemplo, respecto de la utilización de algún software o el ajuste de estados contables por inflación. Ambos aspectos pueden ser muy necesarios –no tenemos opinión en contrario–, pero se olvidan otros. Para tener éxito en un puesto de trabajo, los conocimientos no alcanzan. Deben estar, pero son insuficientes en la mayoría de los casos.

La sustitución del término formación por el de desarrollo no es puramente formal, ya que con este último concepto pretendemos ser mucho más

4. Seco Raymundo, Manuel; Andrés Puente, Olimpia y Ramos González, Gabino. Diccionario del español actual. Aguilar, Grupo Santillana, Madrid, 1999.
5. La autora trata este tema en el capítulo 7 de la obra Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2000, 2002, 2003, 2004.

abarcativos. Si bien parece obvio, es necesario resaltar que no es posible preparar los planes de formación en competencias de la misma manera que se definen los planes de formación en materia de conocimientos.

Al tratar el tema de desarrollo de competencias, la mayoría de los autores consultados se refieren a las personas dentro del marco de una organización. Creemos que este concepto es limitado. Las personas deben aprender cosas nuevas (conocimientos y competencias) constantemente, en cualquier tipo de actividad, ya sea en relación con una organización o en otro contexto. En un libro publicado en Estados Unidos, el periodista John Allen Jr.[6], especialista en temas del Vaticano, dice que "un Papa moderno debe ser un intelectual, un pastor, una estrella de los medios y un manager al mejor estilo de los del ranking de las 500 empresas más importantes de la revista Fortune". Allen no lo expresa con nuestras palabras, pero en definitiva se refiere a competencias. Por poner un ejemplo, si pensamos en María Callas o en Le Corbusier (Charles Edoaurd Jeanneret), ambos hacían gala de muy valoradas capacidades personales o competencias, cada uno en su dimensión.

Por lo tanto, vemos que el desarrollo de competencias puede verificarse dentro del ámbito de las organizaciones o fuera de ellas. El tratamiento que haremos de este tema será –en su mayor parte– en base a la perspectiva organizacional, pero no quería dejar de mencionar que el concepto de competencias no es exclusivo de este ámbito.

El aprendizaje continuo, en nuestra concepción, comprende tanto los conocimientos como las competencias. Si una organización decide comercializar un producto en un nuevo mercado o nuevos productos en el mismo mercado, las nuevas tareas se conformarán tanto con conocimientos como con competencias. Nuevos requerimientos para realizar nuevas tareas.

El desarrollo de los nuevos requerimientos, dentro del contexto de una organización, será responsabilidad del área de Recursos Humanos. Por ello, en los planes de formación se deberán tener en cuenta los nuevos requerimientos, y estos se dividirán en necesidades de capacitación para adquirir nuevos conocimientos, y acciones para lograr el desarrollo de competencias. De este último punto nos ocuparemos en esta obra.

---

6. La Nación, suplemento "Cultura" del 20 de julio de 2002. Se comenta el libro Cónclave, de John Allen Jr., publicado en los Estados Unidos.

Métodos más frecuentes para el desarrollo de personas

Los métodos más usuales para el desarrollo de recursos humanos son los siguientes.

Métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo

(Sobre cada uno de estos métodos se dará una explicación detallada en el capítulo 4.)

- Coaching / Mentoring
- Rotación de puestos
- Asignación a task forces
- Asignación a comités / nuevos proyectos
- Asignación como asistente de posiciones de dirección
- Paneles de gerentes para entrenamiento

El desarrollo de competencias se verificará cuando estas asignaciones especiales se correspondan con un plan de desarrollo debidamente diseñado.

Métodos de desarrollo de personas fuera del trabajo

(Sobre cada uno de estos métodos se dará una explicación detallada en el capítulo 5.)

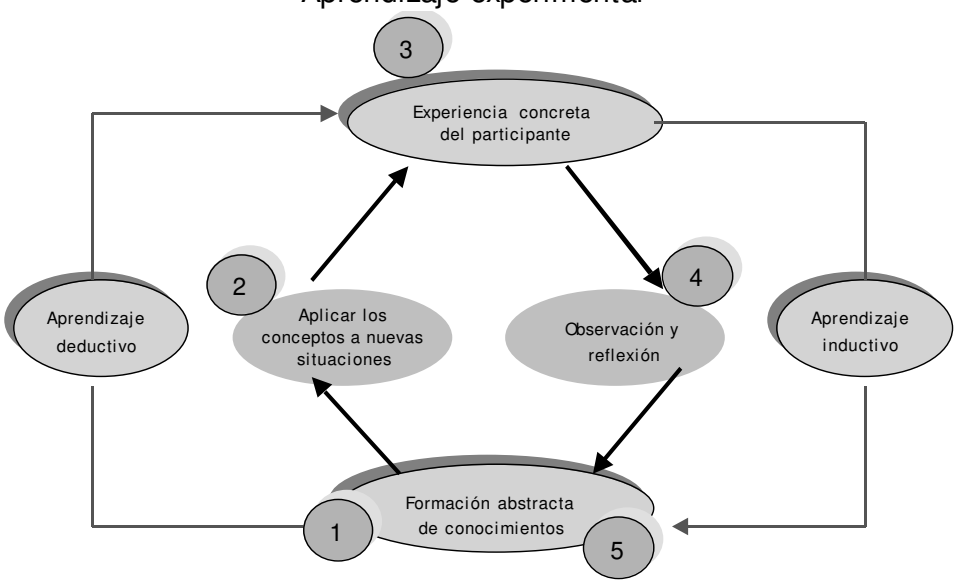
- Cursos formales de capacitación o formación
- Lecturas guiadas
- Capacitación on line
- Seminarios externos
- Método de estudio de casos
- Juegos gerenciales
- Programas relacionados con universidades
- Role-playing
- Licencias sabáticas
- Actividades out doors o fuera del ámbito laboral

El desarrollo de competencias se verificará cuando la aplicación de estas herramientas de formación se corresponda con un plan de desarrollo debidamente diseñado.

Para Cole,[7] los modernos métodos de capacitación incluyen desde la participación activa hasta la experimentación del conocimiento. A su vez, los programas deben ser flexibles, acordes a la disponibilidad del trabajador y de la organización.

La capacitación puramente teórica está en desuso y las nuevas generaciones quieren una rápida experimentación práctica. De los instructores se espera "la fórmula" para solucionar los problemas bien y rápido. La habilidad de combinar teoría con práctica dando recetas sin descuidar la teoría requiere cada vez más de la capacitación y de los capacitadores. El desafío es creciente.

Según Cole, el aprendizaje experimental o la capacitación con base en la experiencia puede resumirse en etapas. En una primera instancia el participante parte de una experiencia concreta que trae consigo. En una segunda instancia, el aprendizaje se inicia en forma inducida por el instructor. A partir de allí sigue una etapa de formación abstracta de conocimientos, finalizando con una etapa deductiva que se relaciona con la experiencia concreta del participante aportada al inicio de la actividad.

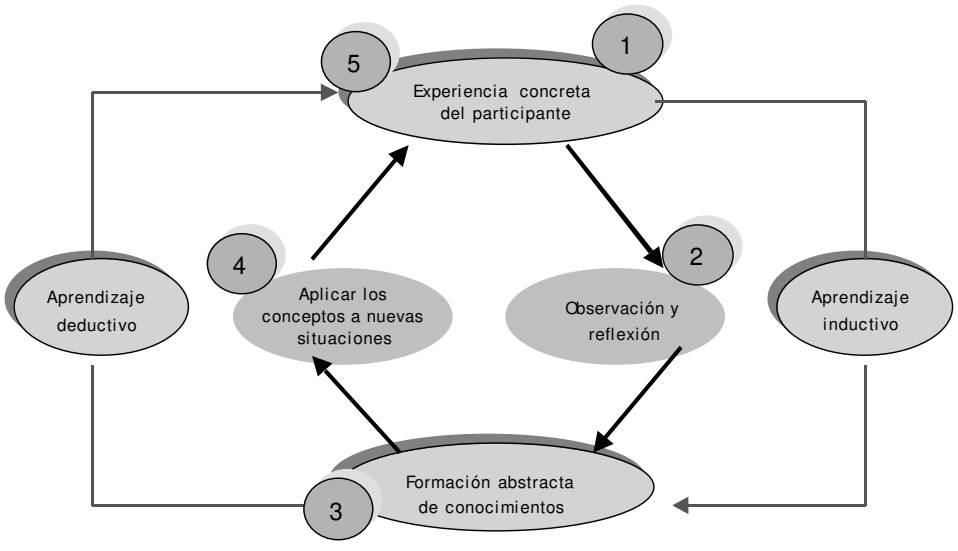


Fuente: esta figura es una versión libre de la propuesta por Gerald Cole en *Personnel Management.*

7. Cole, Gerald. Personnel Management. Letts Educational Aldine Place, Londres, 1997.

Los números en el gráfico muestran el camino a recorrer partiendo de la capacitación: paso 1, se imparte una capacitación formal; paso 2, se aplican los conceptos a situaciones nuevas; paso 3, el participante aporta su propia experiencia (previa); paso 4, el participante agrega observación y reflexión para llegar a un paso 5, a partir del cual se puede comenzar otro circuito, con una nueva capacitación formal.

Se puede analizar la situación desde la experiencia aportada por el participante: paso 1, la persona aporta su propia experiencia (esto es muy importante en los casos de personas con experiencia laboral); paso 2, observa y realiza una reflexión sobre la temática (puede ser una competencia); paso 3, recibe capacitación formal; paso 4, aplica los conocimientos a nuevas situaciones; para finalizar en el paso 5, en el cual la persona presenta un nivel de experiencia diferente. A partir de allí se puede iniciar otro proceso de reflexión (nuevo paso 2).



Fuente: Esta figura es una versión libre de la propuesta por Gerald Cole en *Personnel Management.*

En este ejemplo se combina la capacitación "en el aula" con la experiencia concreta que el participante aporta al inicio de la actividad; a partir de ella, la persona establece relaciones con los conocimientos adquiridos

–lo cual es representado en el centro y con las flechas–, y luego del paso por las aulas relaciona los conocimientos con nuevas situaciones concretas, generando un círculo de enriquecimiento.

Desde la óptica de la organización, la capacitación puramente teórica es insuficiente. En el aprendizaje o capacitación experimental el participante combina su propia experiencia con los conocimientos adquiridos, y al aplicar los nuevos conocimientos a experiencias concretas se logra el éxito de la actividad.

El aprendizaje en equipo

En La quinta disciplina en la práctica[8], en la sección "Aprendizaje en equipo", se relata una anécdota muy interesante en relación con un equipo de baloncesto norteamericano, Boston Celtics. El aprendizaje en equipo estaba incorporado a la práctica cotidiana de los Celtics –describe el libro–, por medio de diversas maneras de concentrarse en el potencial colectivo. Los jugadores que se jubilaban llevaban aparte a los novatos para informarles qué podrían esperar de sus oponentes. Russell, un jugador retirado, decía: "Yo jugaba bien cuando permitía que mis compañeros jugaran bien".

En este punto es importante recordar que la quinta disciplina se relaciona con las organizaciones que aprenden en un proceso conjunto. En esta perspectiva, es importante destacar el rol que los jugadores veteranos tenían respecto de los novatos: servían de guía para ellos, se constituían en un referente[9] para su desarrollo.

Otro aspecto importante que señala el relato de Russell: cada jugador sabía que se quedaría en el equipo mientras contribuyera a la victoria. Esta frase encierra dos conceptos muy fuertes: confianza y reto. Confianza en que no seré removido de mi puesto si hago las cosas bien, y reto porque debo hacerlas bien para no perder mi puesto.

Para lograr algo similar, las organizaciones tienen que llevar el trabajo en equipo verdaderamente adelante, y no transformarlo en una mera declamación de principios que no se cumplen a la hora de la verdad. La mayoría de las organizaciones tienen sistemas y metodologías para evaluar el desempeño y, consecuentemente, remunerar al personal en forma individual. Sin

8. Senge, Peter y otros. La quinta disciplina en la práctica. Ediciones Granica, Barcelona, 1998, 2004, página 363.
9. Explicaremos en el capítulo 6, "Técnicas para el autodesarrollo de competencias", el papel del referente en el desarrollo de competencias.

embargo, el buen trabajo en equipo dependerá de si realmente en el momento de evaluar a los empleados se valora o no su comportamiento grupal, como verdaderos jugadores de equipo. Como decía Russell: si se considera que una persona se ha desempeñado bien cuando su labor ha permitido que otros se desempeñaran satisfactoriamente.

Otras fuentes de aprendizaje dentro de la organización son las imágenes referenciales (por ejemplo, la de los fundadores). En la obra La quinta disciplina en la práctica, ya citada, se dedica una sección a las "Visiones compartidas". Allí se menciona, como una de las formas de crear una visión compartida en una organización, la imagen que en nuestros días pueda tenerse o conocerse de sus fundadores. Las claves para comprender el propósito más profundo de una organización a menudo se encuentran en las aspiraciones de su fundador, y en los motivos por los cuales nació una industria. La misión empresarial o las proclamas de propósito a menudo carecen de profundidad porque no logran captar la principal razón por la cual existe una industria. Cuando esa conexión cobra énfasis, el compromiso de una empresa puede guiar una industria entera hacia un propósito más profundo.

Un problema generalizado que tienen las organizaciones es la falta de calidad, o al menos no alcanzar el estándar de calidad deseado. A su vez, es igualmente cierto que la calidad figura dentro del texto de la misión en la mayoría de ellas. ¿No estará pasando algo como lo mencionado en el párrafo precedente, extraído del trabajo de Senge y sus colaboradores? ¿No será que la misión de la organización no expresa realmente lo que se desea? O bien, si lo expresa, ¿no será que no se ha comunicado de manera clara y suficiente a los empleados?

Una buena forma de obviar ambos problemas es –si es pertinente– divulgar la figura del fundador de la empresa y sus expectativas. La figura del fundador, como referente, puede ser un motivador para el desarrollo de ciertas competencias deseadas por esa organización en particular.

Determinar objetivos y necesidades

El origen de las necesidades de capacitación o la detección de las mismas puede provenir de diferentes fuentes: como resultado de una evaluación de desempeño, cuando una persona es designada como sucesora de otra (planes de sucesión), o en otras situaciones que pueden presentarse en las organizaciones en relación con el desarrollo de las personas.

Estas meras necesidades formativas deben transformarse en planes de capacitación concretos y operativos.

Cuando se administran formularios de relevamiento de necesidades de formación, o en el momento de las evaluaciones de desempeño, o cuando se inician programas de cambio cultural, las necesidades de capacitación pueden superar las posibilidades concretas de la organización. Por ello es imprescindible priorizar las necesidades.

Es necesario, entonces, relacionar las necesidades de capacitación –según la magnitud de los problemas a solucionar– con los recursos disponibles. Así será posible confeccionar el presupuesto de capacitación.

¿Cómo fijar objetivos operativos?

La capacitación siempre se verá condicionada por las posibilidades económicas. Hay medios de capacitación muy costosos que requieren muchas horas de diseño, y otros que demandan menos recursos y tiempo. Deberá tenerse en cuenta, además, si son programas a distancia o basados en un diseño estándar.

Para el presupuesto de capacitación se consideran diferentes aspectos:

- Los medios de formación.
- Los participantes (número, tipo, características). Hay que considerar que algunas actividades pueden requerir un mínimo o un máximo de participantes. Además, en función de la cantidad de participantes y el tema, puede variar el número de instructores por cada actividad.
- Los capacitadores necesarios, en la cantidad y con el perfil requeridos, así como sus competencias. Se debe considerar –además– si los formadores serán internos o externos.
- El ámbito geográfico donde será impartida la capacitación. En ocasiones es posible que todos los participantes se trasladen a la misma localización geográfica, o que los instructores lo hagan. También pueden designarse plazas cabeceras para optimizar los recursos.
- Objetivos de la capacitación; plazos y tiempos de las diferentes actividades.

Priorizar las necesidades permite ordenarlas en el tiempo en función de su urgencia o importancia. Si en un grupo se detectan, por ejemplo, siete carencias formativas, quizá el presupuesto o los recursos permitan únicamente

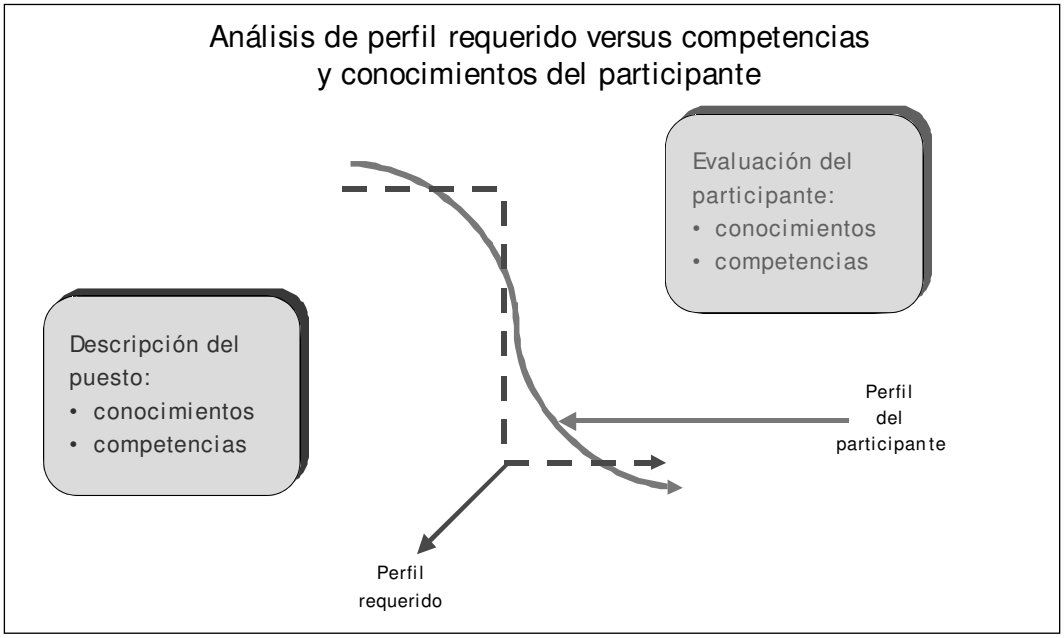
incluir en el plan de capacitación sólo una parte de ellas. Por lo tanto, se sugiere determinar prioridades altas, medias y bajas.

A continuación deben definirse los canales por los cuales llegará la formación a sus destinatarios: en el aula, a distancia o presencial, en el puesto de trabajo, asistida por computadora, mediante videos, aulas virtuales, etc. La elección dependerá del objetivo a cubrir: adquirir o incrementar conocimientos, cambiar actitudes, desarrollar competencias, o varias de estas posibilidades a la vez.

Nuestra propuesta, como se verá más adelante, no queda restringida sólo a este tipo de actividades.

Análisis de perfil requerido versus competencias y conocimientos en forma individual

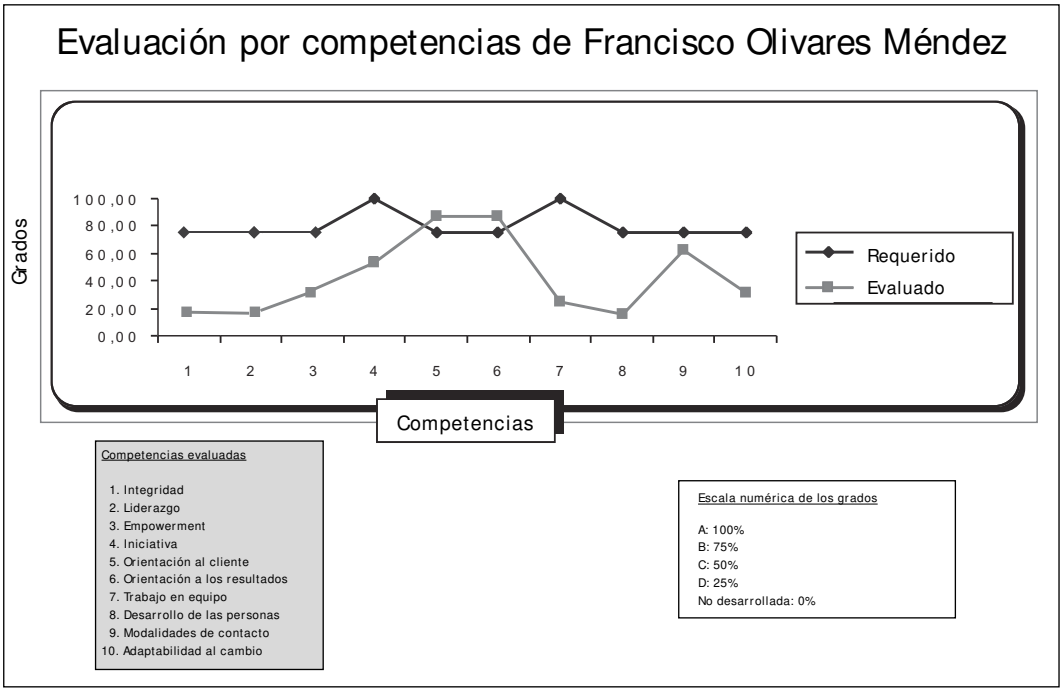
La capacitación o formación de una persona, ya sea en conocimientos concretos –por ejemplo, un idioma– o en competencias, ya se trate de una actividad formativa o de un programa de desarrollo, siempre deberá ser con relación a las necesidades de la organización y en particular del puesto ocu-



pado por el/ los participantes o el que ocupará/ n en un plazo determinado. Por lo tanto, cuando se evalúa un caso en particular se debe comparar la descripción del puesto actual o futuro con la evaluación del participante (evaluación de desempeño o evaluación de competencias).

De la comparación de ambos elementos pueden surgir diferencias, como las que se muestran en el gráfico precedente. Un programa para el desarrollo de competencias surgirá de la necesidad de cubrir el gap (brecha o diferencia) existente entre los dos indicadores.

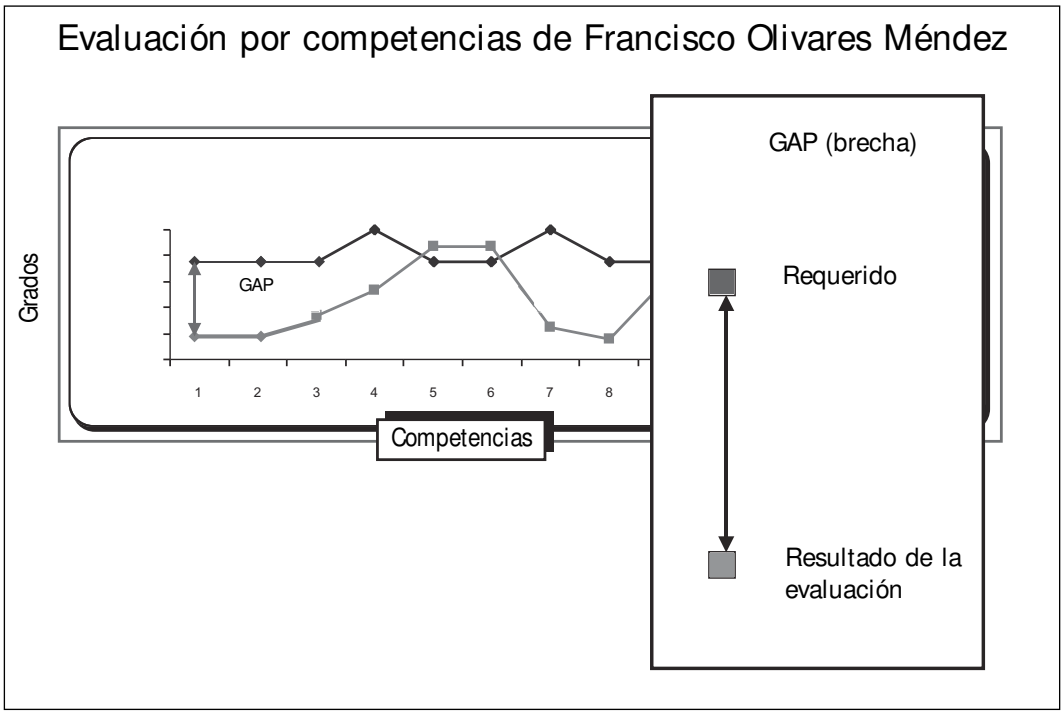
Mostraremos la misma idea a partir de una evaluación del desempeño por competencias. Si el resultado de la evaluación por competencias de una persona muestra diversos gap o brechas entre el nivel requerido y el que efectivamente posee, se deberá pensar en caminos adecuados para facilitar el desarrollo de estas competencias donde se registra un déficit.



En el caso que se muestra en el gráfico, el evaluado deberá mejorar algunas competencias, como las números 1, 2, 7 y 8 (Integridad, Liderazgo, Trabajo en equipo y Desarrollo de las personas). Igualmente, debería mejorar

otras, como las números 3, 4 y 10. Sin embargo, se sugiere comenzar por las cuatro primeras, ya que son las que presentan el gap más significativo.

Como ya hemos dicho y se muestra en el gráfico siguiente, la distancia entre lo requerido y la evaluación se denomina gap (brecha). Si esta diferencia es significativa se deberá tomar alguna decisión, que puede incluir medidas de tipo drástico, como reasignar una persona a otras funciones o desvincularla de la organización. En la mayoría de los casos, sin embargo, se encara un programa para el desarrollo de la/ s competencia/ s que sea necesario mejorar.



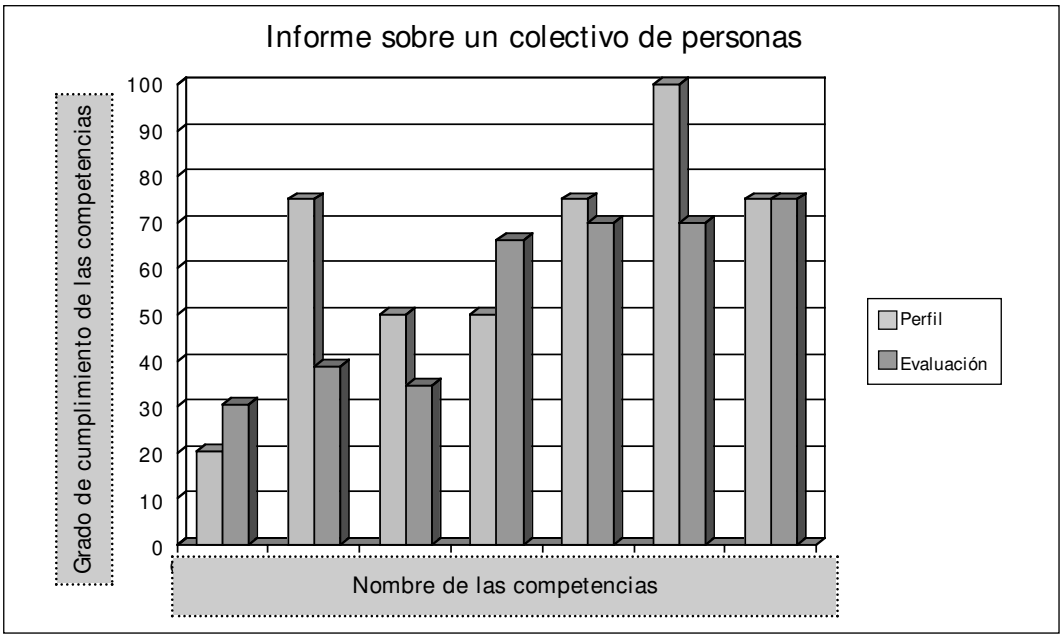
El primer paso será la comunicación al interesado, y luego los caminos a seguir pueden ser varios, desde el autodesarrollo de la persona hasta un plan de acción por parte de la organización. En esta sección de la obra sólo nos ocuparemos del curso de acción a seguir por la organización; y más adelante nos referiremos al autodesarrollo.

Con base en la perspectiva de la organización, se deberán planear acciones individuales para las cuatro competencias principales.

Evaluación del grado de desarrollo de competencias para un colectivo en particular

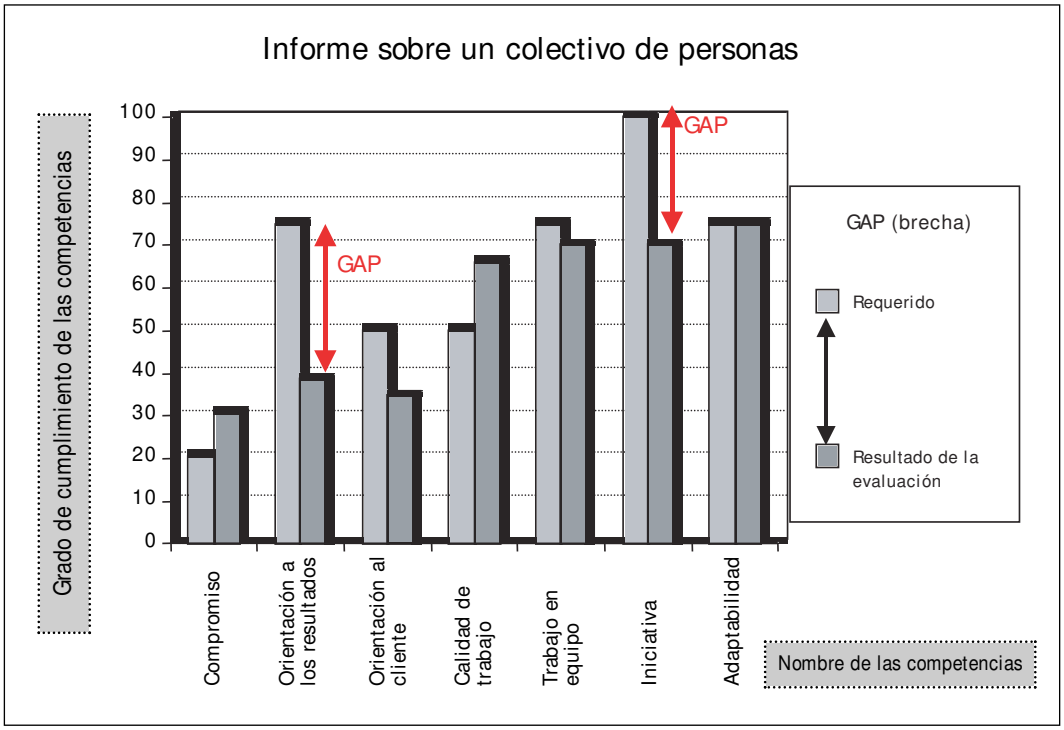
Una organización puede analizar el desarrollo de competencias de todo su personal, o de un colectivo en particular –por ejemplo, el área de ventas, o una sucursal, o el nivel gerencial–. En grandes organizaciones puede perder significado trabajar con un informe consolidado de todo el personal, salvo algunas excepciones.

La recomendación, en todos los casos, es que antes de planear actividades en materia de desarrollo de competencias para toda la organización o para grupos específicos se realice un análisis para determinar aquellas competencias que presentan un gap (brecha) significativo. En ocasiones se encaran programas para el desarrollo de ciertas competencias que, sin embargo, no son las más acuciantes. Siempre será beneficioso, pero quizá no se cuente con presupuesto suficiente para trabajar sobre todas las competencias y se deba optar. En ese caso, será adecuado comenzar por el desarrollo de aquellas con mayor gap.



A modo de ejemplo, el gráfico nos muestra la evaluación por competencias de un grupo de gerentes.

¿Cómo analizarlo? No se deben observar "todos" los desvíos sino los gap más significativos. En el gráfico siguiente, esta situación se presenta en dos de las competencias, Orientación a resultados e Iniciativa. En consecuencia, esta empresa deberá pensar en cursos de acción para el desarrollo de ambas competencias, destinados a todo el grupo de gerentes evaluado. Si bien todos los desvíos son importantes, cuando se trabaja sobre un colectivo de personas lo usual es enfocarse en aquellas competencias donde se verifica un desvío mayor. Como hemos visto en párrafos anteriores, se trabaja en dos planos, el colectivo y el individual. En ambos casos se identifican las competencias con mayor brecha o gap para encarar un plan de acción. Como en el plano individual, las personas pueden encarar, a su vez, acciones de autodesarrollo, donde entran a jugar las preferencias de cada uno; así, es posible que un individuo encare, además, acciones para competencias donde la brecha o gap sea menor. Este enfoque debiera ser complementario del plan de acción a encarar con relación a las competencias con gap más significativo.



En la obra Estrategias de capital humano[10], su autora, Lynda Gratton, dice que es muy importante comprender y analizar las capacidades, actitudes y conductas de los empleados, ya que son estas últimas las que impulsan el rendimiento. Los caminos que menciona esta autora son diversos, e incluyen, además de los mencionados por nosotros, evaluaciones de desempeño juntamente con la autoevaluación, y evaluaciones de 360 grados[11] (o de 180 grados en algunos casos); sugiere además la comparación con otras empresas del mercado (benchmarking), y encuestas entre los empleados (encuestas de clima) con preguntas para evaluar datos duros (por ejemplo, con cuánta frecuencia hablan los empleados con el director del área) y datos blandos (como qué grado de satisfacción tienen las personas respecto de su propio rendimiento). A las evaluaciones mencionadas se pueden sumar las que se realizan a través de un assessment center (ACM)[12], o las entrevistas individuales para evaluar competencias (entrevista por incidentes críticos o BEI[13]).

Mediante cualquiera de estos métodos, debe evaluarse la brecha existente entre lo requerido por el puesto y la persona que lo ocupa.

Caminos para el desarrollo de competencias

Entrenamiento y capacitación

El entrenamiento y la capacitación en competencias ofrecen diferentes aproximaciones y vertientes.

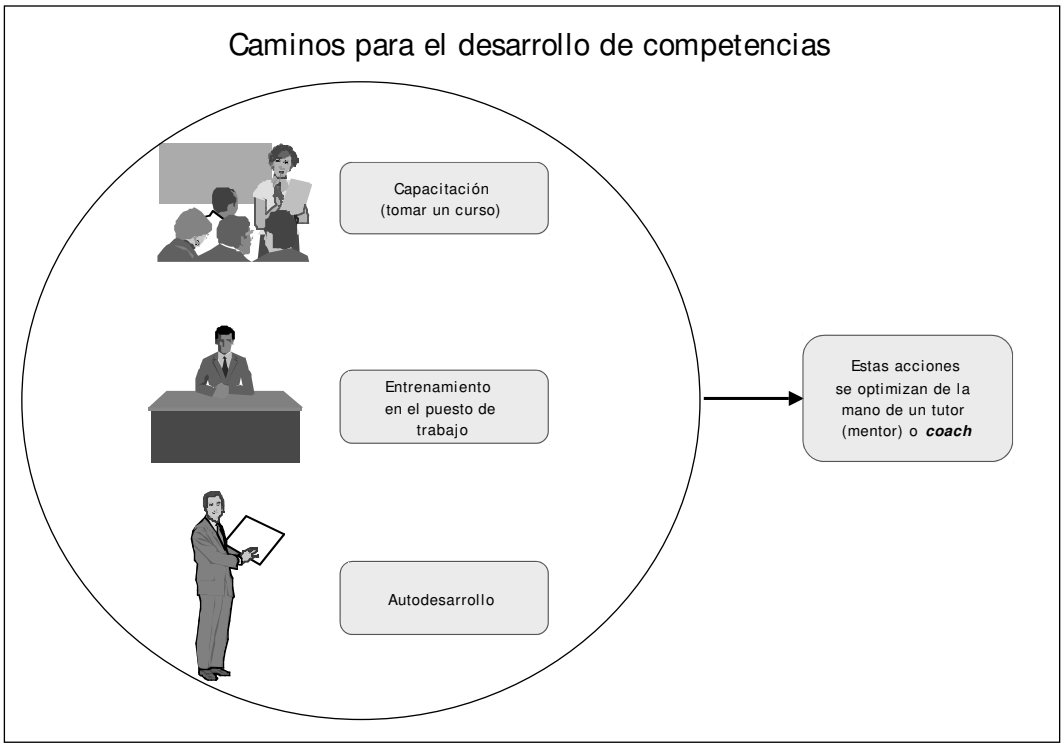
Según se desprende del gráfico siguiente, las acciones para el desarrollo de las competencias se basan en la sumatoria de los siguientes componentes.

- Un curso formal sobre la competencia a desarrollar, idealmente de tipo muy práctico, de los que usualmente se denominan "talleres".
- El entrenamiento derivado del propio desempeño en un puesto: los resultados de las evaluaciones, los comentarios diarios de los superiores

10. Gratton, Lynda. Estrategias de capital humano. Prentice Hall, Pearson Educación, Madrid, 2001, página 161.
11. Alles, Martha. Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2002, 2004.
12. Martha Alles S.A. ha desarrollado un Manual de Assessment, Buenos Aires, 2004.
13. Alles, Martha. Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias. Ediciones Granica, segunda edición revisada y aumentada. Buenos Aires, 2003, 2004, capítulo 24.

y las indicaciones cotidianas del trabajo sirven como retroalimentación para el desarrollo de las competencias

- El autodesarrollo, que será, en definitiva, la base para el desarrollo de competencias.



Antes de avanzar sobre el tema me parece de mucha utilidad compartir con ustedes una experiencia profesional. Realizábamos en nuestras oficinas una actividad de capacitación sobre desarrollo de competencias. El ejercicio realizado proponía, en una etapa determinada, realizar un plan personal para el desarrollo de competencias. Una joven, especialista en Recursos Humanos, se autoasignó como competencia para desarrollar la de "Calidad del trabajo". El ejercicio proponía realizar un plan de acción para las distintas temáticas: formación, lecturas y actividades extracurriculares. Entre las actividades planeadas pensó (para sí misma) actividades de capacitación. En el momento de proponer actividades extracurriculares, lo planea-

do rondaba también en torno a su capacitación: aprender más sobre su área específica –en este caso, Recursos Humanos–. Ante nuestra pregunta acerca del porqué de cada elección, la índole de las respuestas nos llevó a pensar en la confusión que a veces la definición de una competencia produce, aun entre los mismos especialistas del área… Esta joven, al pensar en calidad, traducía la competencia como estudiar más en forma teórica. Desde ya, no se puede tener calidad sin conocimientos básicos, pero la competencia "Calidad del trabajo" se refiere a la capacidad de trabajar con calidad no sólo en la actividad profesional, sino también en cualquier otra actividad que se desarrolle. Por lo cual le pusimos el siguiente ejemplo:

El cocinero José Agustín, con entrenamiento en Francia y reconocida capacidad creativa y buen gusto, pasó una mala noche cuando unos comensales tuvieron un problema por ingerir una mayonesa en mal estado. ¿Qué había pasado? José Agustín, que sólo valora la creatividad y la combinación de sabores, no trabaja con calidad: ¡olvidó verificar la fecha de vencimiento de los productos utilizados!

Veamos la definición de la competencia "Calidad del trabajo"[14]:

Implica tener amplios conocimientos en los temas del área bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.

El cocinero del ejemplo poseía una parte del conocimiento, pero no todo, y no aplicó su capacidad de discernimiento ni se basó en los hechos y en la razón (equilibrio). Si bien en una primera instancia la "calidad del trabajo" se puede asociar con conocer un tema (estudiar), el conocimiento debe ser completo (en todos sus aspectos), integrado con otros componentes adicionales, como el buen juicio y el equilibrio.

La anécdota sobre la actividad realizada en nuestra empresa consultora finalizó del siguiente modo: la joven especialista en Recursos Humanos nos dijo a modo de broma que "no le gusta la cocina" y sí en cambio la fotografía, siendo esta para ella una actividad extracurricular que, según ella enten-

14. Alles, Martha. Gestión por competencias. El diccionario. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2002, 2003, 2004, página 138.

día, podría ayudarla a desarrollar la competencia "Calidad del trabajo". De ese modo, su plan de autodesarrollo quedó conformado con lecturas técnicas y, como actividad extracurricular, la práctica de la fotografía.

El entrenamiento en el puesto de trabajo

Como ya se ha dicho, este tipo de entrenamiento es la vía por excelencia para el desarrollo de competencias. Pero no es aplicable en todos los casos ni en todas las circunstancias. Además de los recursos ya mencionados –coaching, rotación de puestos, asignación a comités, o como asistente de posiciones de dirección, y paneles de gerentes para entrenamiento– se pueden mencionar otros:

- Asignación a un proyecto específico, en reemplazo de la posición que ocupa o sumado a la posición actual, lo cual dependerá de la dedicación que requiera el proyecto.
- Variantes a la rotación de puestos, como rotación entre pares.
- Designación de un gerente para ocupar el mismo puesto en otra filial de mayor tamaño.

El rol del tutor-mentor-coach en el desarrollo de competencias

Las acciones de desarrollo se optimizan con la guía o la supervisión de una persona experta que determine cuáles acciones son indicadas en cada caso y cómo guiar a la persona en su propio autodesarrollo.

La persona experta a la cual hacemos referencia en el punto anterior debe, en nuestra opinión, cumplir ciertos requisitos, y puede reunir diversas características.

- Puede ser una persona de la organización o un asesor externo.
- Si la persona es de la organización, debe ser de un nivel superior –o igual– al de la persona a la que ayudará en su desarrollo de competencias. Por lo tanto, podrá ser su jefe directo, el jefe del jefe o bien una persona de cierto nivel dentro de la organización, y un referente en la competencia en cuestión.
- Igualmente podrá ser una persona de Recursos Humanos, con perfil de coach y con un cierto rango dentro de la organización.

- Si es un consultor externo, deberá ser una persona reconocida por sus aptitudes en la materia.
- En cualquiera de los casos (no importa si la persona es externa o interna), deberá contar con un alto grado de desarrollo en la competencia de referencia y con condiciones específicas –personalidad y conocimientos– para ser un buen coach. Por ejemplo, no podrá ser un coach en las competencias relativas a la negociación o el liderazgo una persona que no tenga un alto grado de desarrollo de esas mismas competencias. Además, el individuo deberá tener la capacidad de transmitir ese saber (la competencia) a las personas bajo su tutoría. En decir, deben darse las dos condiciones simultáneamente: alto grado de desarrollo de la competencia, más capacidad de transmisión y entrenamiento de otras personas.
- Si es parte de la organización, la persona asumirá el rol bajo el nombre de mentor o tutor, y si es externa, bajo la figura de coach.
- En síntesis: para ser un coach/ mentor/ tutor de, por ejemplo, la competencia "Liderazgo", la persona debe ser un líder y debe poder transmitir esta capacidad a otros, aun sin contar con conocimientos teóricos sobre el particular.

En el matutino La Nación[15] se publicó una nota interesante, titulada "La enseñanza de los premios Nobel. Cómo Estados Unidos logró convertirse en la gran potencia mundial", que nos permitirá reflexionar sobre el rol de los tutores, mentores o coachs en relación con la formación de personas. Transcribimos a continuación sólo algunos párrafos de ese artículo.

> Si se puede medir el nivel científico de un país por el número de sus investigadores que recibieron premios Nobel, no es vano recordar que Alemania, desde que comenzaron a otorgarse dichos premios, en 1901, y hasta el comienzo de la guerra, en 1939, fue por mucha ventaja el país cuyos científicos fueron más premiados. Si el tema se circunscribe, además, a los premios Nobel de Física, su ventaja es aún mayor.
>
> Desde fines del siglo XIX hasta principios de la década de 1930, la mayoría de los físicos que, con sus descubrimientos, iniciaron la física moderna, eran alemanes. Para cualquier científico que buscara saber o formarse en la física más adelantada, la Meca era la Universidad de Berlín, o bien la de Goettingen, u otras universidades alemanas.
>
> Fue importante que los investigadores alemanes Otto Hahn, Fritz Strassmann y Lise Meitner

15. La Nación, suplemento "Enfoques". Buenos Aires, domingo 5 de octubre de 2003. El autor de la nota, Enrique Belocopitow, es científico, vicepresidente de la Fundación Instituto Leloir.

obtuvieran la primera fisión nuclear de uranio en 1938. Los trabajos de Otto Hahn y de Lise Maitner fueron publicados a principios de 1939 en la revista especializada Naturwissenchaften y, por ese descubrimiento, Otto Hahn recibió el premio Nobel de Química en 1944.
Supongo que ese hecho alertó en primer lugar al físico húngaro emigrado Leo Szilard, que, al avizorar la posibilidad de que Alemania llegara a desarrollar una bomba atómica, se puso en comunicación con Albert Einstein, también emigrado de Alemania, que ya se había establecido como profesor de Física Teórica en el Centro de Estudios Avanzados de Princeton, en los Estados Unidos. Ambos discutieron esa posibilidad y, dado el prestigio científico y público de Einstein, Szilard le sugirió que le escribiera al presidente Roosevelt para alertarlo sobre la posibilidad de que Hitler llegara a poseer un arma como ésa y sobre la necesidad de adelantarse a esa posibilidad.
Esa carta fue la chispa que inició el Proyecto Manhattan, cuyo resultado fueron las bombas atómicas que en 1945 se arrojaron sobre Hiroshima y Nagasaki. ¿Qué fue lo que permitió que los Estados Unidos se adelantaran a Alemania en una especialidad de la Física y en cierta medida de la Química, disciplinas científicas en las cuales Alemania estaba mucho más adelantada?
En primer lugar, la índole del régimen de Hitler, represor de las libertades en general y de la libertad de opinión, junto con las hipótesis y las leyes antisemitas, a las que adhirió el régimen fascista de la Italia de Mussolini años después. Todo ello produjo la emigración de muchos de sus físicos más destacados. Así, Albert Einstein, premio Nobel de Física en 1921, dejó Alemania en 1933. Y James Franck, que obtuvo ese galardón en 1925, emigró de Alemania para radicarse en los Estados Unidos, donde dirigió la división química del Laboratorio de Metalurgia de la Universidad de Chicago, que fue el centro del Proyecto Manhattan. También la física Lise Maitner, que había trabajado en dupla con Otto Hahn durante 30 años y huyó de la Alemania nazi en 1938, fue invitada a incorporarse al Proyecto Manhattan.
En su mayoría, quienes serían galardonados con el premio Nobel en física eran emigrados de Alemania y de otros países ocupados por los nazis. También lo eran quienes recibirían esa distinción en otras disciplinas científicas, como química, entre otras.
Es innegable la influencia de estos premios Nobel, así como la de muchos otros investigadores científicos de gran valía que no llegaron a recibir estos premios –pero cuyo nivel científico era similar– en los adelantos científicos que se lograron en Estados Unidos, el país que los acogió y que se convirtió, hoy por hoy, en el más poderoso del planeta.
La importancia que tuvo la influencia de la ciencia, y también la de la tecnología, en ese crecimiento, se hace evidente si se tiene en cuenta el paralelismo entre el crecimiento económico de los Estados Unidos –al que se liga su poder político– y el crecimiento del número de premios Nobel ganados por los investigadores estadounidenses.
Hasta 1940, los Estados Unidos recibieron muchos menos premios Nobel que Alemania, Inglaterra o Francia, pero a partir de ese año se produce un incremento muy fuerte en los premios Nobel de origen estadounidense, a tal punto que, en el año 2002, el número del total de premios Nobel de esa nación supera el total sumado por Alemania, Inglaterra y Francia.
Es interesante señalar que, en el conjunto de los Nobel estadounidenses de los primeros años después del cuarenta, una buena parte de los que figuran son ciudadanos estadounidenses

> nacidos en el extranjero. Eso implica que el país que pierde un buen investigador no pierde solamente los resultados de sus investigaciones sino también la formación de buenos investigadores. En contrapartida, el país que gana un buen investigador gana también, además de sus descubrimientos, la pléyade de buenos discípulos que ese investigador extranjero es capaz de formar. Son extremadamente raros los buenos investigadores que se forman sin maestros, como es el caso de nuestro Bernardo Houssay.
>
> En este sentido, podemos considerar el número de premios Nobel que algunos de los premiados que emigraron a los Estados Unidos han capacitado. Por ejemplo, Niels Bohr influyó con sus enseñanzas en la vida científica de diez premios Nobel. A su vez, algunos de estos últimos formaron a otros diecinueve premios Nobel. Directa o indirectamente, un total de 29 galardonados resultan de la obra del primero[16].
>
> Los dirigentes de los países que se han desarrollado han tomado conciencia de que, para crecer, la ciencia y la tecnología son más importantes que las riquezas naturales, el capital o incluso la mano de obra barata. Qué decir entonces de una Argentina que sistemáticamente ha expulsado a los investigadores que tanto cuesta formar en tiempo y dinero. Trabajan fuera de la Argentina más investigadores de los que lo hacen en el país. Para salir de la difícil situación en que vivimos, si bien ciencia y tecnología no son suficientes, son imprescindibles.

Una persona que fue entrevistada para nuestro libro Cómo manejar su carrera, nombró como una de las claves de su éxito el tener buenos jefes, pero buenos jefes en el sentido de exigentes, ya que de ellos se aprende. En el contexto actual esta frase puede analizarse como demodé, y quizá sea cierto; los métodos de educación, capacitación y entrenamiento varían con los años y las costumbres, no sólo por el avance de la tecnología –como en ocasiones se cree, simplificando la cuestión– sino por un cambio cultural de fondo en las nuevas generaciones. No obstante, figuras casi medievales, como la de maestro-discípulo, siguen vigentes –con otros códigos, con otras herramientas– en las metodologías modernas de mentoring o tutorías y otras figuras de coaching.

Autodesarrollo

Senge[17] y colaboradores destinan una sección de su obra La quinta disciplina en la práctica al "dominio personal", del que dicen: Muchas personas del mundo

16. La tipografía en negritas es de nuestra autoría para resaltar un párrafo que, en nuestra opinión, merece ser leído en especial.
17. Senge, Peter y otros. Ob. cit., página 203.

de los negocios nos dicen que el dominio personal es la más atractiva de las disciplinas de aprendizaje. Es gente generosa que no sólo desea aumentar sus aptitudes sino mejorar las aptitudes de las personas que la rodean, pues comprende que la organización se desarrolla junto con sus integrantes. Algunos reconocen el tema central de esta disciplina: nadie puede aumentar el dominio personal de otra persona. Sólo podemos crear condiciones que alienten y respalden a las personas que deseen aumentarlo.

Para asegurar más adelante que el aprendizaje no puede ser duradero a menos que esté respaldado por el interés y la curiosidad personal.

El concepto de dominio personal, que ya se ha explicado en páginas anteriores, tiene una conexión directa con el autodesarrollo. Es un concepto que incluye el autodesarrollo, pero es más amplio. Citamos otra vez a Senge[18], pero ahora en su obra La quinta disciplina: Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual. Más adelante el autor dice[19]: "Dominio personal" es la expresión que mis colegas y yo usamos para la disciplina del crecimiento y el aprendizaje personal. La gente con alto grado de dominio personal expande continuamente su aptitud para crear los resultados que buscan en la vida. De su búsqueda de aprendizaje continuo surge el espíritu de la organización inteligente.

Las empresas pueden promover el autodesarrollo mediante diversas acciones. Para comenzar deberán difundir las competencias en relación con cada puesto. El primer paso para el autodesarrollo es que la persona tome conocimiento acerca de qué se espera de ella.

Paralelamente, deberán ofrecerse caminos o guías para el autodesarrollo; por ejemplo, recomendaciones de libros, películas, prácticas de deportes, etc. Lo usual es que las organizaciones brinden guías de desarrollo de competencias en su intranet (si corresponde) o en bibliotecas disponibles, por ejemplo, en el área de Recursos Humanos.

En contra de este argumento me parece muy importante citar a Elliott Jaques[20]: Mi experiencia me dice que si se logra descubrir cómo es la organización existente y se lleva a cabo un cambio hacia una organización requerida, pueden tener lugar frente a nuestros ojos profundos cambios en la conducta individual. Jaques fundamenta esta afirmación en que, según su punto de vista, no es necesa-

18. Senge, Peter y otros. La quinta disciplina. Ediciones Granica, Barcelona, 1998, 2004, página 179.
19. Senge, Peter y otros. Ibíd., página 181.
20. Jaques, Elliott. La organización requerida. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2000, 2004.

rio que las personas cambien psicológicamente, ya que alcanza con un cambio de la organización.

Si bien reconozco la valiosa obra de Jaques –a quien, además, admiro–, su postulado es cierto sólo en parte. Comparto que las organizaciones son un fiel reflejo del comportamiento de sus líderes, pero cuando estamos frente a un caso individual, si la persona que ocupa un puesto debe modificar algún comportamiento, se requiere de todo un proceso de cambio de hábitos y conductas que no tienen lugar simplemente "haciendo un cambio hacia la organización requerida".

El coach en el área de Recursos Humanos

La figura del coach en Recursos Humanos para el desarrollo de competencias es fundamental, pero no todas las organizaciones disponen de presupuesto para contar con ella. Como una forma de suplirla, muchas veces el director de Recursos Humanos asume ese rol. Hemos confeccionado un Diccionario de comportamientos[21] que puede ser de utilidad. Tanto el coach desde el área de Recursos Humanos como el tutor o mentor, pueden utilizarlo como guía para ayudar a la persona bajo tutoría en el desarrollo de sus competencias, de la manera que se explica a continuación.

- Primero: se debe ubicar a la persona en una situación.
- Luego: solicitarle que describa su comportamiento.
- A continuación: cotejar este comportamiento con los comportamientos esperados (ejemplos) para los distintos grados.
- Por último: analizar de qué otra forma podría haber actuado o procedido para que su comportamiento se hubiese encuadrado en un nivel superior.

En el capítulo 6 de la presente obra, "Técnicas para el autodesarrollo de competencias", se presentan múltiples vías para el desarrollo de competencias que no reemplazan a las ya existentes, sino que, por el contrario, se les suman.

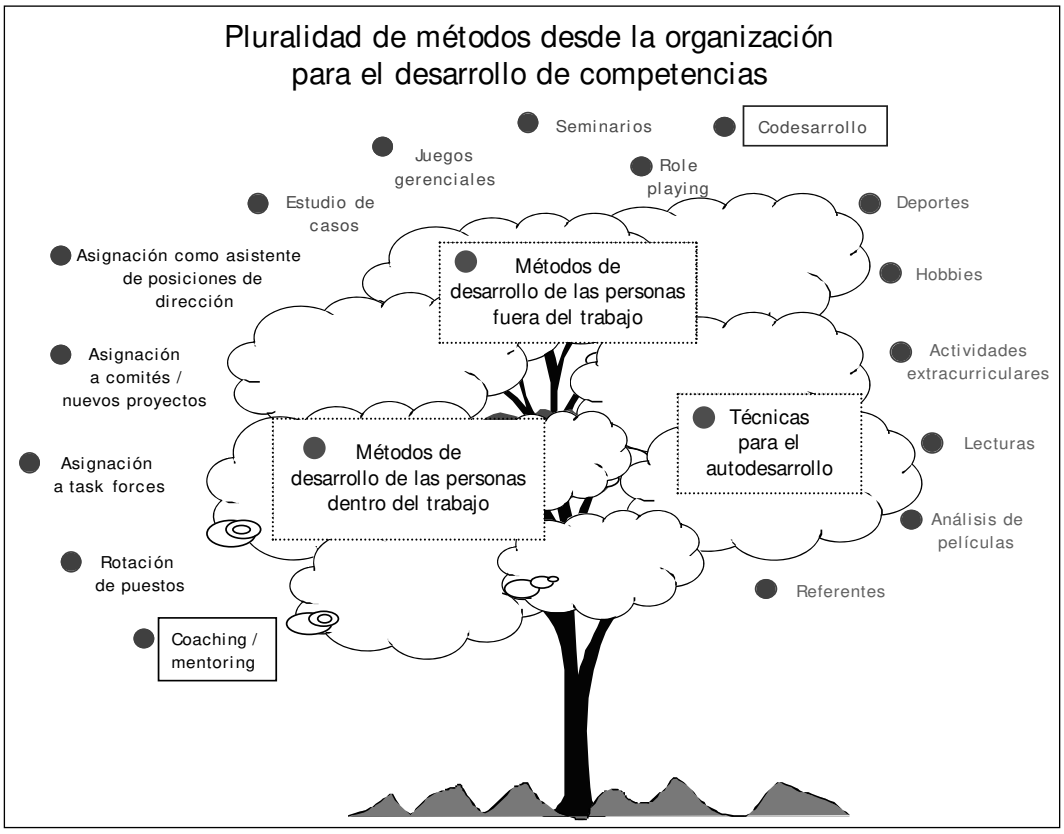
A continuación se presenta un resumen de los distintos "caminos adicionales" al proceso natural de desarrollo de competencias.

---

21. Alles, Martha. Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2004.

Pluralidad de métodos desde la organización para el desarrollo de competencias

Si una organización se plantea modificar las competencias organizacionales, las de un individuo o las de un grupo de individuos, dispone de una pluralidad de métodos posibles, que hemos agrupado en tres grandes categorías: dentro del trabajo, fuera del trabajo, y las denominadas técnicas para el autodesarrollo.



Si bien hemos graficado un número importante de caminos a seguir, seguramente omitimos algunos otros. Como ya dijimos, hemos agrupado los métodos en tres grandes categorías, para ocuparnos en especial de la última de ellas.

1. Métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo. Bajo este título se incluyen todas las acciones para el desarrollo de personas que se realizan junto con la tarea cotidiana. Como se verá sobre el fin de este mismo capítulo, nuestra preferencia entre los métodos dentro del trabajo es el coaching/ mentoring. Este tema será tratado en el capítulo 4.

2. Métodos de desarrollo de personas fuera del trabajo. En este grupo de actividades hemos incluido a todas aquellas que son planeadas por la organización y que pueden realizarse tanto dentro del ámbito de la organización como fuera de ella (desde la ubicación geográfica), y tanto en el horario de trabajo como en otro momento. Como se verá sobre el fin de este mismo capítulo, nuestra preferencia entre los métodos fuera del trabajo es el de codesarrollo. Este tema será tratado en el capítulo 5.

3. Técnicas para el autodesarrollo. Se trata de la realización de una serie de actividades que se realizan fuera del ámbito del trabajo y que no se relacionan con la vida laboral. Si bien al autodesarrollo lo denominamos "dirigido", ya que la organización puede sugerir ciertas actividades como las más convenientes para el desarrollo de tal o cual competencia, el empleado las llevará a cabo sólo por su propia iniciativa. El rol que tiene la organización en este grupo de actividades es el de hacer tomar conciencia a los empleados sobre la necesidad de su autodesarrollo, brindarles información sobre cuáles son las competencias que cada uno debe desarrollar, y por último ofrecerles oportunidades e información respecto de qué actividades pueden realizar para concretar dicho desarrollo. En todos los casos, la decisión de realizar o no esas actividades queda en manos del empleado. Este tema será tratado en los capítulos 6, 7 y 8.

De los tres métodos expuestos, el conjunto de actividades que conforman las "técnicas para el autodesarrollo" constituye, en nuestra opinión, la alternativa más eficaz para el desarrollo de competencias, no obstante la utilidad de los otros métodos mencionados en los puntos 1 y 2.

Dicen Dorothy Harris y Bette Harris[22] en una obra sobre psicología del deporte: La fijación de objetivos es simplemente identificar lo que tratamos de hacer

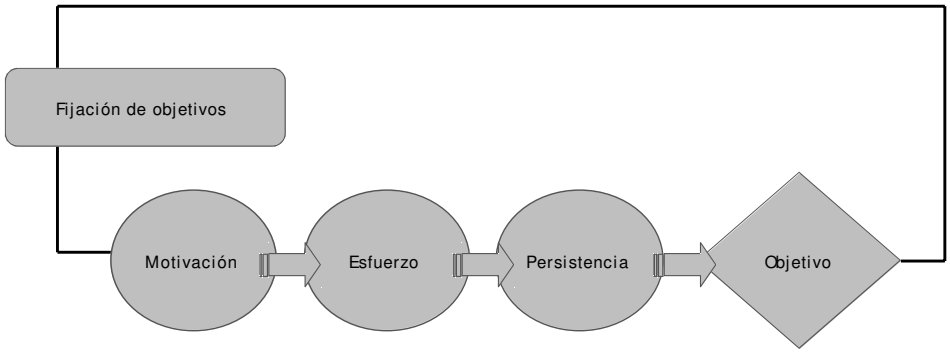
22. Harris, Dorothy V. y Harris, Bette L. Psicología del deporte. Integración mente-cuerpo. Editorial Hispano Europea, Barcelona, 1987, página 151.

o llevar a cabo; básicamente es el propósito perseguido con una acción o una serie de ellas. En atletismo, un objetivo puede ser alcanzar una determinada marca. Sin embargo, en deporte, la fijación de objetivos se considera relevante para la actuación y, por tanto, para la conducta, aseguran las autoras.

Más adelante agregan: Debemos determinar previamente nuestros objetivos, con el objeto de contar con la motivación o el estímulo necesarios a fin de generar la conducta adecuada para alcanzar el propósito perseguido.

La fijación de objetivos se considera, ante todo, como un mecanismo para la motivación, la cual se utiliza para determinar el sentido en que se fija el propósito, el esfuerzo y la persistencia de la acción para alcanzar el fin propuesto, aseguran. Para Harris y Harris, los tres factores se hallan influidos por la fijación de objetivos, lo cual, básicamente, no sólo crea un centro de atención y de acción, sino que además proporciona un propósito a nuestros esfuerzos.

La fijación de objetivos



Inspirado en Harris, Dorothy V. y Harris, Bette L.: *Psicología del deporte...,* ob. cit.

Como se desprende del gráfico precedente, a través de la fijación de objetivos se logra la motivación. Una vez que se tiene motivación, por medio del esfuerzo y la persistencia se alcanza el objetivo. Una vez alcanzado un objetivo, se pueden fijar nuevas metas.

En el desarrollo de competencias, al igual que en el deporte, existen niveles; por lo tanto, una persona puede lograr mejorar sus comportamientos,

mejorando su performance (desempeño) en una competencia, y a partir de este nuevo nivel (más alto) plantearse nuevos objetivos para alcanzar un nivel aun superior.

En materia de desarrollo de competencias se sugiere hacerlo "paso a paso". Los logros se consiguen a través de pequeñas nuevas "marcas", al igual que en el deporte o en otras disciplinas.

Como sucede en la práctica de deportes, en materia de competencias en ocasiones no se logra el resultado esperado. Según la obra de Harris y Harris, la fijación de objetivos es el procedimiento para alcanzar una meta, pero las autoras sugieren, además, contar con estrategias adecuadas para mantener los esfuerzos ante todo tipo de dificultades, fracasos, etc. ¿Qué hacer? Para Harris y Harris, el componente de determinación personal es fundamental. El compromiso sólo lo puede fijar cada uno. Es indudable que el compromiso necesario para tratar de alcanzar un nivel destacado en el deporte es tremendo en términos de tiempo y energía (...) Ningún atleta alcanza su potencial máximo sin adquirir previamente un compromiso serio y sin sacrificar muchas cosas de las que los demás están gozando[23], dicen las autoras.

Le pedimos al lector que cambie el término "deporte" y lo reemplace por cualquier profesión o actividad, y que a continuación reemplace del mismo modo la palabra "atleta". Bien podríamos decir que "ningún médico alcanza su potencial máximo sin adquirir previamente un compromiso serio y sin sacrificar muchas cosas de las que los demás están gozando". Asimismo, puede reemplazar médico por abogado, ingeniero, especialista en Recursos Humanos o cualquier otra actividad o profesión...

Creo muy importante destacar la motivación personal; sin motivación, sin decisión de la persona involucrada, el desarrollo de la competencia no se logrará. Como dicen Harris y Harris, nuestros padres, nuestros mejores amigos o nuestro preparador no pueden decirnos cuáles deben ser nuestros compromisos, aun cuando muchos de ellos lo intentan. Nosotros sostenemos que sin voluntad, sin decisión, sin deseo de la persona involucrada no se podrán obtener resultados.

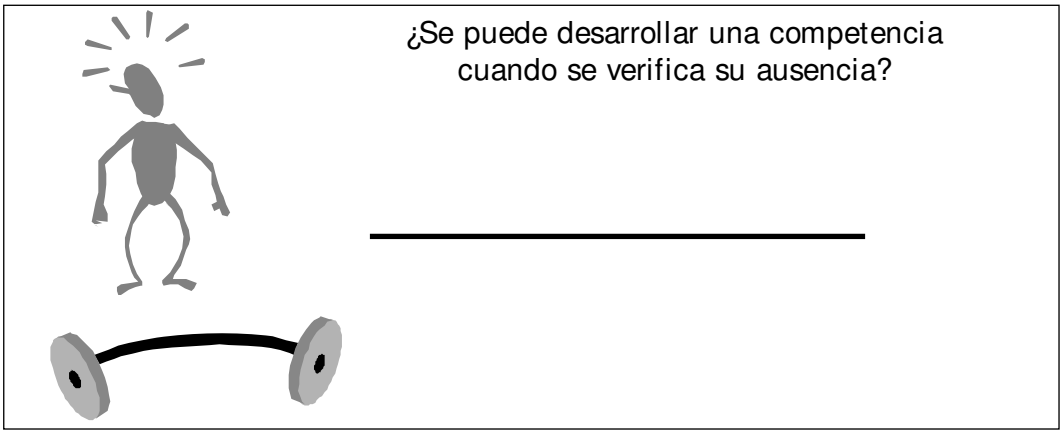
Como enfatiza la figura siguiente, el desarrollo de competencias sólo es posible si la persona lo desea, pero esto solo no alcanza. Por lo tanto, la/ las persona/ s involucrada/ s deberá/ n participar de la decisión, comprometerse en la decisión. En la vida profesional hemos visto empresas gastando enormes sumas en planes de capacitación donde los participantes no tenían

23. Harris, Dorothy V. y Harris, Bette L. Ob. cit., página 189.

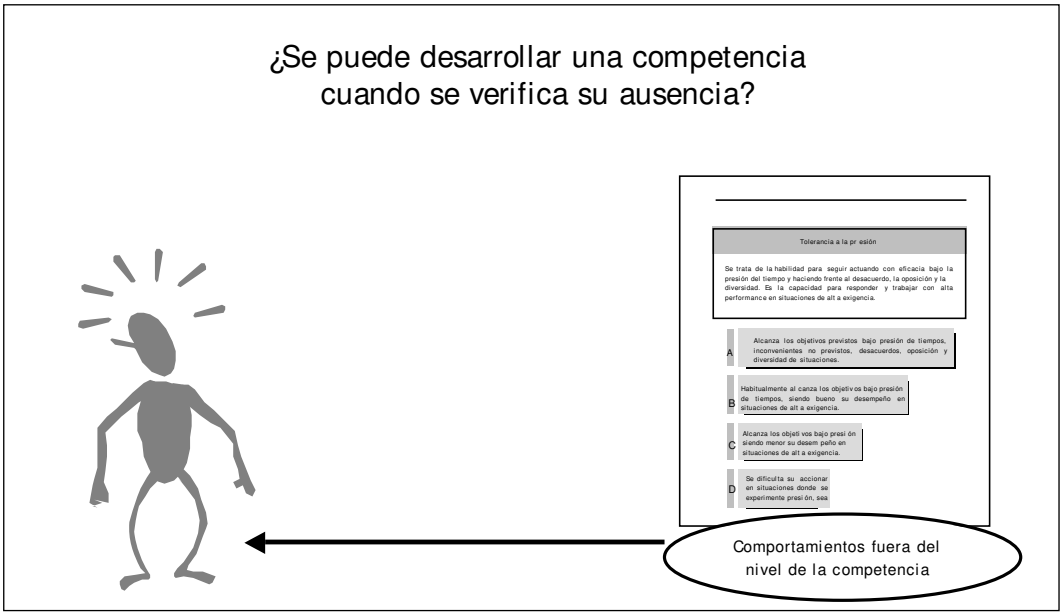
interés ni compromiso, por lo cual tomaban las actividades de manera despreocupada, casi como una diversión o muchas veces incluso con aversión. En la parte final del capítulo anterior hicimos una breve referencia a las terapias psicológicas como apoyo para el desarrollo de competencias, y dimos nuestra opinión acerca de que la organización "no puede sugerirlo"; sin embargo –dijimos–, cuando la persona decide por sí misma encarar una terapia de este tipo puede ser muy positivo. Se inscribe dentro del mismo comentario que realizamos acá: el primer paso es que la persona desee desarrollar la competencia, luego deberá buscar el mejor camino para hacerlo. Cuando la brecha es grande, cuando se parte de una "competencia no desarrollada" quizá la terapia de apoyo sea una buena idea. Pero debe ser una decisión personal del individuo involucrado. Él debe desear su crecimiento personal a través del desarrollo de una o varias competencias.

¿Se puede desarrollar una competencia si en la evaluación se concluye que la misma está "no desarrollada"?

Si bien todo es posible en materia de conductas humanas, cuando en las evaluaciones se observan comportamientos que revelan la ausencia de una determinada competencia (lo que usualmente se denomina "competencia no desarrollada"), el desarrollo de esa competencia se intuye como difícil y de largo aliento.



Por lo tanto, y desde una perspectiva empresarial, cuando se verifican estas circunstancias la recomendación habitual es la asignación de la persona a otra posición que no requiera de la/ s competencia/ s que se registran en grado "no desarrollada", sobre todo si estas son de vital importancia para alcanzar el éxito en la posición que actualmente esa persona ocupa. Que una persona deba encarar un proceso de desarrollo de una competencia cuando no posee como mínimo el nivel más bajo (grado D), entendemos que representa una tarea muy ardua, de resultado incierto. Si el individuo



desea encarar el desafío y la organización está dispuesta a destinar esfuerzos y esperar el tiempo necesario, en ese caso será factible.

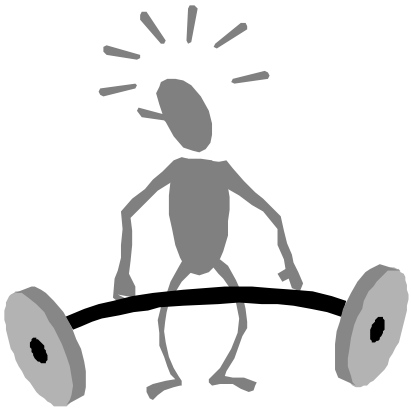
Para que el desarrollo de una competencia tenga un resultado en plazos razonables se debe partir de algún grado de desarrollo (nivel) de la misma.

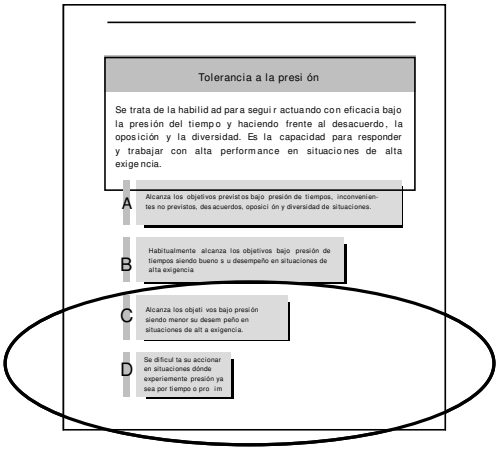
En nuestro esquema de evaluación de competencias[24], hablar de "competencia no desarrollada" sería el equivalente a decir que luego de una evaluación los comportamientos observados se encuentran por debajo de lo esperado o "fuera de la competencia", teniendo en cuenta el doble juego de analizar la definición y el nivel requerido en cada grado. Vale recordar en este punto que las competencias no se identifican con una sola palabra –por ejemplo, liderazgo– sino con una definición, ya que liderazgo, sólo por tomar este ejemplo, puede presentarse en diferentes formas y estilos.

Para que el desarrollo de la competencia sea factible, se debe partir de por lo menos el nivel mínimo de la competencia, según se muestra en el gráfico siguiente.

24. Si está interesado en este tema en particular, le sugerimos la lectura de Alles, Martha. Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2002, 2004.

Para el desarrollo de competencias debe verificarse
al menos un nivel mínimo de la misma





¿Cómo debe –o puede– manejar una organización el caso de "competencias no desarrolladas"?

El primer paso es informar al respecto, explicarle su caso a la persona involucrada. Si la persona acepta la situación, se le pueden ofrecer diversos caminos de ayuda. Si no la acepta, es decir, si se niega a reconocer la brecha existente entre su evaluación y lo requerido para el puesto, será bastante difícil obtener resultados.

En este tipo de situaciones, el rol del coach –o el mentor o jefe que cubra ese papel– puede ser significativo. En primera instancia deberá lograrse que la persona acepte la situación planteada.

En aquellos casos en que la persona posee bajo la categoría de "no desarrollada" una o varias competencias requeridas, en función del cargo o puesto que ocupa en el presente, la mejor solución será asignarle un coach que realice un seguimiento directo sobre esa persona. No alcanzará con los caminos eficaces pero un tanto indirectos, como el autodesarrollo.

Si el caso de una persona con las competencias "no desarrolladas" se presentara en planes de carrera o de sucesión, la situación debería evaluarse a partir de otros elementos: primero, el tiempo disponible para el desarrollo de las competencias y, en segundo lugar, si se tienen o no dentro de la organización otras opciones de posibles candidatos para ocupar el puesto, o si se puede contemplar la opción de buscar un nuevo colaborador en el mercado.

En el caso de posiciones a cubrir en un futuro no tan inmediato, se amplía el espectro de alternativas a analizar.

De todos modos, los caminos disponibles no difieren, entre un caso y otro, en cuanto al desarrollo en sí de las competencias de un individuo determinado.

¿Es posible medir el desarrollo de competencias?

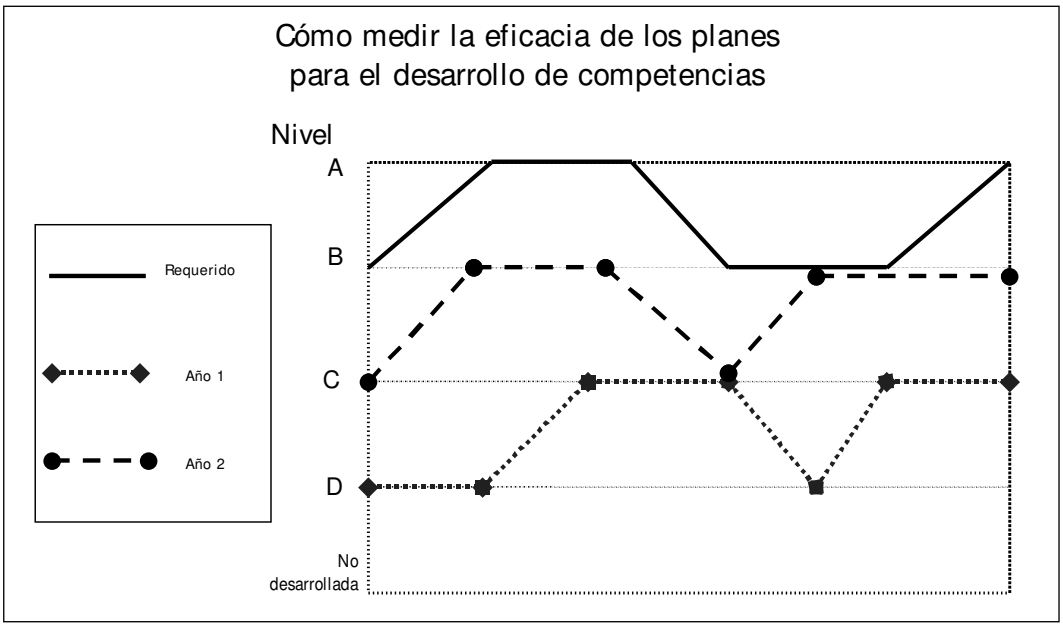
La medición del desarrollo de las competencias de las personas, así como otras mediciones en relación con el comportamiento organizacional y de los individuos, presenta una gran dificultad. Si una empresa decide medir el rendimiento de una nueva maquinaria, hacerlo es relativamente sencillo: se deberá medir la producción de la máquina anterior y de la nueva, y utilizando algún recurso matemático se obtendrá el retorno de la inversión.

En materia de desarrollo de competencias se podrían medir las competencias de las personas antes y después de la implementación de planes de desarrollo, y de ese modo, comparando los resultados obtenidos, sacar alguna conclusión al respecto. De todos modos, será dificultoso medir el retorno de la inversión en este caso..

En el gráfico siguiente se expone la metodología propuesta para medir el desarrollo de competencias. En el ejemplo se muestra un informe sobre un colectivo de personas; el mismo puede igualmente elaborarse de manera individual.

Primero debe definirse el nivel deseado o requerido de las distintas competencias; luego se evalúan o miden las competencias en un año (en el gráfico, "año 1"), y luego en los siguientes ("año 2"). Si las competencias se acercan al perfil requerido, los programas de desarrollo de competencias habrán sido eficaces.

Como se puede apreciar en el gráfico, el desarrollo de competencias ha tenido una evolución positiva entre el año 1 y el año 2. Si en ese lapso la or-



ganización ha puesto en marcha un plan para el desarrollo de competencias, esta puede ser una manera de mostrar los resultados obtenidos.

Sobre este punto me parece importante citar a un especialista indiscutido en materia de mediciones de la gestión de recursos humanos, Jac Fitz-enz[25]. Dice este autor en relación con la medición del desarrollo de las personas: Para las personas interesadas en medir los resultados de sus cursillos de desarrollo hay una sola pregunta impulsora: ¿Cuál es su finalidad primordial? ¿Quiere educar a las personas o quiere formarlas? La educación es la presentación de conceptos e información a las personas con la finalidad de impartir conocimientos. Normalmente la formación es y debe ser algo más. Es un ejercicio interactivo cuya meta es desarrollar aptitudes y competencias entre el personal. Una cosa es saber algo; otra cosa es ser capaz de hacerlo.

Esta última frase simboliza todo lo que hemos visto hasta aquí y que continuaremos desarrollando en los capítulos siguientes.

Continuamos con la cita de Fitz-enz, quien dice que hace diez años calculé que cerca del 75% de los cursos de supervisión y dirección eran más educativos que formativos. Esto está cambiando lentamente, asegura.

---

25. Fitz-enz, Jac. Cómo medir la gestión de Recursos Humanos. Ediciones Deusto, Bilbao, 1999, páginas 290 y siguientes.

Agrega luego que en la actualidad se dan demasiados cursos sobre liderazgo y temas similares a partir de los cuales el estudiante-trabajador acaba mejor informado sobre estos principios de gestión, pero rara vez los puede aplicar. El autor cita un ejemplo que nosotros hemos verificado en nuestra experiencia profesional, referido a la formación tradicional en la temática de "resolución de conflictos"; nosotros hemos mencionado la formación usual en materia de "negociación", y en ambos casos la conclusión es la misma. Dice Fitz-enz que los cursillos para formar en materia de resolución de conflictos comienzan con los avances actuales de la investigación en estos temas, y luego se describe un caso práctico o se realiza un juego de simulación. Se espera que, a partir de una profunda comprensión, más tarde pueda trasladarse al trabajo el saber adquirido.

Fitz-enz opina que este método es muy bueno para educar, pero no para formar. Y dice: No podemos afirmar que hemos hecho a alguien competente en algo si sólo hemos presentado conceptos. Competente se define con una palabra: "experimentado". Para llegar a ser experimentado se debe tener algo más que conocimientos, se necesita aplicar esa información.

Para los que estén especialmente interesados en la medición de los resultados de la inversión en formación sugiero la lectura del capítulo 16 de la obra de Fitz-enz. En el mismo capítulo presenta una fórmula[26] –entre otras– para la medición del cambio de aptitudes (comportamientos):

$$C\ Ap = \frac{Ap\ (d)}{Ap\ (a)}$$

Donde:

C Ap = cambio observable en aptitudes como consecuencia de la formación.

Ap (d) = aptitudes demostradas después de la formación por rendimiento en el trabajo, incidentes críticos de relaciones interpersonales u otros fenómenos observables.

Ap (a) = nivel de aptitud existente antes de la formación usando los mismos criterios de medición antes mencionados.

26. Fitz-enz, Jac. Ob. cit., página 299.

Los datos para el cálculo de este ratio de cambio de aptitudes (comportamientos) pueden recopilarse mediante cuestionarios, entrevistas, observaciones o demostraciones con formadores, subordinados, compañeros o supervisores.

Por otro camino, este autor presenta un enfoque similar al expuesto por nosotros en párrafos anteriores. Más adelante, Fitz-enz presenta otras fórmulas similares para medir la actitud y la actuación.

Para el cálculo de todos estos ratios o índices será de capital importancia la manera en que se realice la medición de las aptitudes, las actitudes o la actuación. En nuestra metodología, esto se realiza a través de la medición de las competencias en sus diferentes variantes: mediante una entrevista de incidentes críticos[27], la evaluación del desempeño por competencias[28], las evaluaciones de 360 grados[29] y de 180 grados[30] –donde jefes, pares e incluso subordinados evalúan las competencias de la persona en desarrollo–, los Assessment Center Methods (ACM)[31]... Cada una de las herramientas de medición mencionadas tienen sus propios objetivos y momentos adecuados para su utilización. No son de utilización indistinta.

Por último, y como cierre del tema sobre si es posible o no medir el desarrollo de competencias, me parece importante introducir el concepto de borrosidad. Los denominados *fuzzy sets* –conjuntos borrosos– y la matemática borrosa en sí, son herramientas de reciente reconocimiento científico para la medición de aquello que es difícil de mensurar, como es el caso del comportamiento humano.[32] Por ello se introduce el concepto de *posible* en reemplazo del de *probable*: es posible que una persona tenga la competencia "Trabajo en equipo" en el grado B, o –en otras palabras– es posible que en una valoración de expertos se establezca que su grado en esta competencia sea 75.

---

27. Alles, Martha. Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias. Ob. cit., capítulo 24.
28. Alles, Martha. Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. Ob. cit., capítulo 1. (Capítulos 3, 4, 7 y 8 para conocer más sobre la evaluación de competencias.)
29. Ibíd., capítulo 5.
30. Ibíd., capítulo 6.
31. Manual de Assessment. Editado por Martha Alles S.A., Buenos Aires, 2004.
32. La autora ha desarrollado un trabajo como doctoranda de la Universidad de Buenos Aires, titulado La incertidumbre y la gestión de Recursos Humanos por competencias, donde se ha aplicado matemática borrosa a procesos de selección de personal, en la medición de competencias en el momento de implementar Gestión por competencias para validarlas, en un plan de sucesiones y al tomar un inventario de competencias. Buenos Aires, 2003.

Tomo prestadas palabras que el doctor Rodolfo Pérez dijo en 1999[33]: que su trabajo hará referencia a la incertidumbre epistémica, entendiendo por esta a la ausencia de conocimiento seguro, claro y evidente.

En la misma disertación dijo –además– que es un carácter cuantitativo y por lo tanto susceptible de ser medido. Este es el principal desafío que enfrenta el análisis económico actual en contextos altamente inciertos.

Para estudiosos como el fallecido doctor Pérez, el estudio de la incertidumbre a través de los conjuntos borrosos (fuzzy sets) es el camino para lograr medir aquello que presenta mayores dificultades –como todo lo concerniente al mundo de las decisiones en las organizaciones–. La única característica común de las decisiones es que se toman bajo incertidumbre.

Tres pilares de nuestra propuesta para el desarrollo de competencias

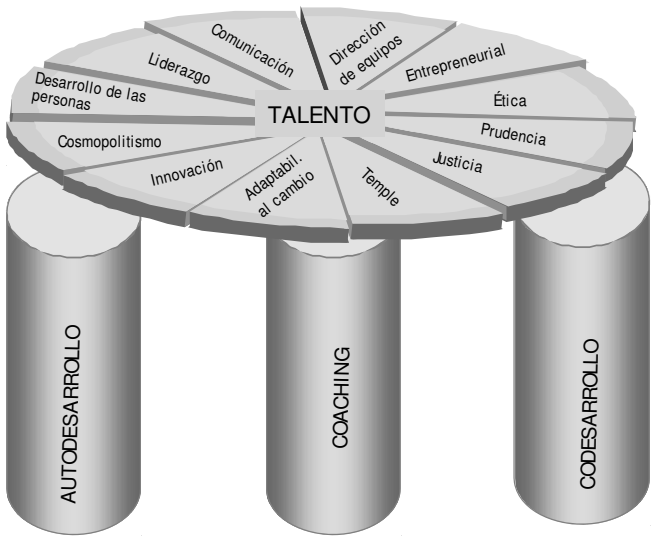
Dice Chris Argyris[34]: Toda empresa que aspire a triunfar depende del aprendizaje; sin embargo, la mayoría de las personas no saben cómo aprender. Este comentario hace referencia al conocimiento, pero esto se verifica aún más cuando las personas deben modificar comportamientos para desarrollar competencias.

Presentamos a continuación nuestra sugerencia para el desarrollo de competencias, que no sé si logrará que las personas "sepan cómo aprender", pero sí presenta un enfoque un poco diferente a otros. Sin descartar ninguno de los denominados "métodos tradicionales", proponemos estas tres vías para el desarrollo de competencias.

En el gráfico de la página 154 se muestran, dando un orden de preferencia según su grado de eficacia, los métodos propuestos para el desarrollo de competencias que serán tratados en los capítulos siguientes.

33. Pérez, Rodolfo H. Epistemología de la incertidumbre. Discurso de ingreso a la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, Barcelona, 1999.
34. Argyris, Chris. "Un enfoque clave para el aprendizaje de ejecutivos. Gestión del conocimiento". En: Harvard Business Review, Ediciones Deusto, Bilbao, 2000.

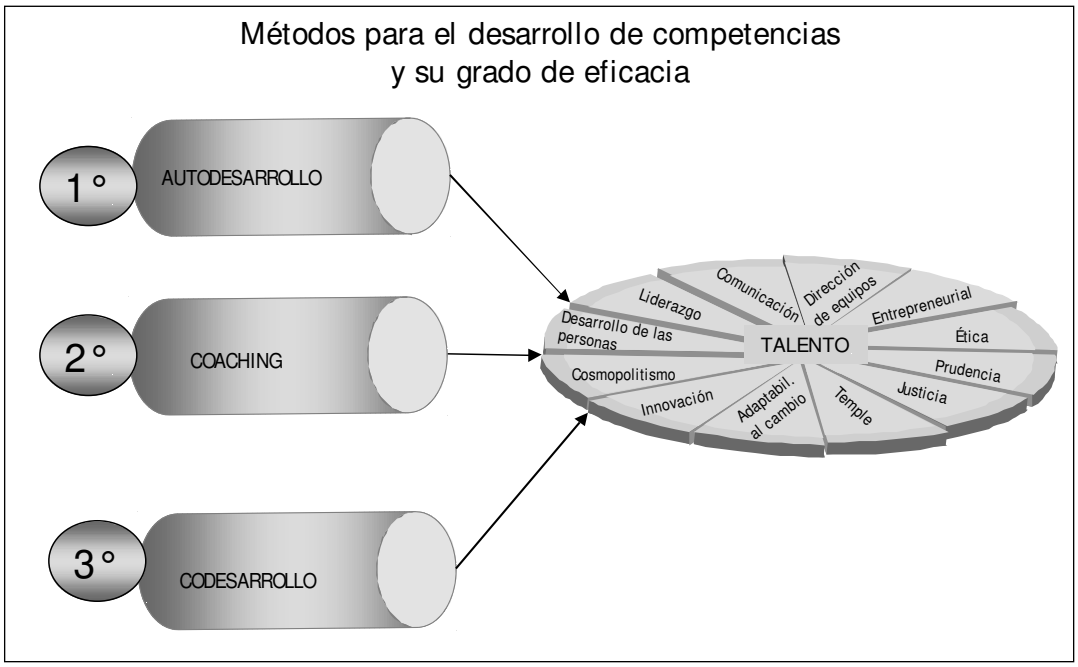
Tres pilares para el desarrollo de competencias



De acuerdo con el grado de eficacia en el mejoramiento de competencias, la propuesta de caminos a seguir para su desarrollo es:

1. Autodesarrollo dirigido, que trataremos en los capítulos 6, 7 y 8, donde se abordarán, respectivamente, los temas: "Técnicas para el autodesarrollo de competencias"; "La gestión del conocimiento y el desarrollo de competencias", y "Cómo armar una sección de intranet para el desarrollo de competencias".
2. Coaching a cargo del jefe directo, del jefe del jefe o de un consultor externo. Será tratado en el capítulo 4: "Métodos para el desarrollo de competencias dentro del trabajo".
3. Codesarrollo: nombre con el cual designamos en nuestra metodología la capacitación en materia de competencias. Será tratado en el capítulo 5: "Métodos para el desarrollo de competencias fuera del trabajo".

Si bien nuestra opinión es empírica, la experiencia profesional nos indica que el grado de eficacia más alto se verifica a través del autodesarrollo, idealmente con una guía de un tutor, mentor o coach.



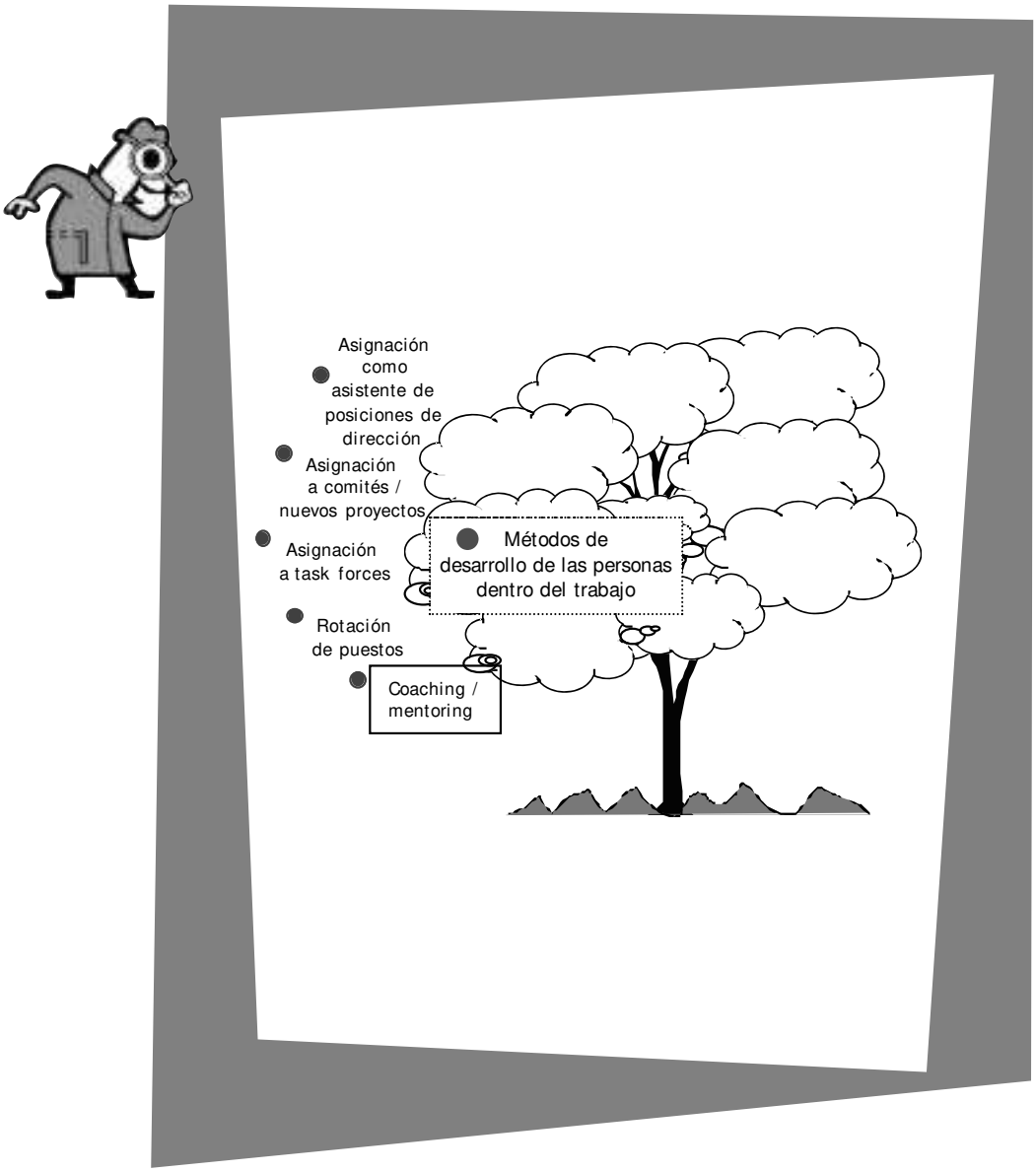
¿Por qué no hemos presentado los tres métodos –autodesarrollo, coaching y codesarrollo– en este orden en el libro? Porque hemos seguido la secuencia partiendo de la modalidad más tradicional o conocida desde hace más tiempo, la guía de los jefes en el desarrollo de competencias, que podemos ubicarla en las relaciones maestro-discípulo de la antigüedad, para seguir con los cursos para el desarrollo de capacidades, hasta llegar al autodesarrollo, como método de más reciente aplicación y más eficaz, que incluye, aunque no necesariamente, el uso de la tecnología.

Nuestra propuesta no es pretenciosa. En los capítulos siguientes trataremos de ser muy prácticos, y esperamos que tanto el lector individual, profesor o alumno, como aquel que utilice esta obra para mejorar el comportamiento en sus organizaciones, encuentren un material práctico de fácil comprensión y, al mismo tiempo, de concreta y rápida aplicación en las organizaciones.

SUMARIO
CÓMO DESARROLLAR COMPETENCIAS

- Las personas han desarrollado desde siempre sus competencias a través del denominado "proceso natural". El desarrollo de competencias consiste en definir caminos para ayudar a que las personas desarrollen sus competencias cuando el proceso natural no es suficiente.
- El concepto de " formación" sintetiza las diversas actividades que debe encarar una organización para la transmisión de conocimientos y el desarrollo de competencias con el objetivo de lograr una mejor adecuación persona-puesto entre su personal, ya sea respecto del puesto que cada persona ocupa actualmente o del que ocupará en el futuro.
- Los métodos más frecuentes para el desarrollo de personas se dividen en dos grandes grupos: los métodos dentro del trabajo y los métodos fuera del trabajo.
- La capacitación o formación de una persona, ya sea en conocimientos concretos –como un idioma–, o en competencias, se trate de una actividad formativa o de un programa de desarrollo, siempre deberá ser en relación con las necesidades de la organización y en particular del puesto ocupado por el/los participantes o el que ocupará/n en un plazo determinado. Por lo tanto, cuando se evalúa un caso en particular se debe comparar la descripción del puesto actual o futuro con la evaluación del participante (evaluación de desempeño o evaluación de competencias).
- Una organización puede analizar el desarrollo de competencias de todo su personal o de un colectivo en particular. En grandes organizaciones puede perder significado trabajar con un informe consolidado de todo el personal. En todos los casos se recomienda realizar un análisis para determinar cuáles son las competencias con gap (brecha) significativo.
- Se proponen diversos caminos para el desarrollo de competencias: cursos de formación sobre la competencia a desarrollar, el entrenamiento en el puesto de trabajo, y el autodesarrollo. Todas estas actividades serán más eficaces si se llevan a cabo de la mano de un tutor, mentor o coach. Las organizaciones cuentan para ello con una pluralidad de métodos.
- Las organizaciones deberán tener en cuenta si las personas que deben desarrollar competencias tienen una evaluación inferior al rango requerido o carecen de las mismas. En este último caso, será bastante más difícil que si se verifica la competencia en algún grado, aunque sea mínimo. En todos los casos hay que tener en cuenta que el desarrollo es posible sólo si la persona lo desea, pero el deseo solo no es suficiente.
- El desarrollo de competencias se puede medir a través de nuevas evaluaciones; de ese modo es posible realizar un seguimiento, o sea, medir la competencia antes de iniciar las acciones de desarrollo, y volver a hacerlo luego de un período, para ver si la brecha ha disminuido o no.
- Nuestra propuesta para el desarrollo de competencias se basa en tres pilares: autodesarrollo, coaching y codesarrollo.

Capítulo 4
Métodos para el desarrollo de competencias dentro del trabajo



Pluralidad de métodos –desde la organización– para el desarrollo de competencias dentro del trabajo

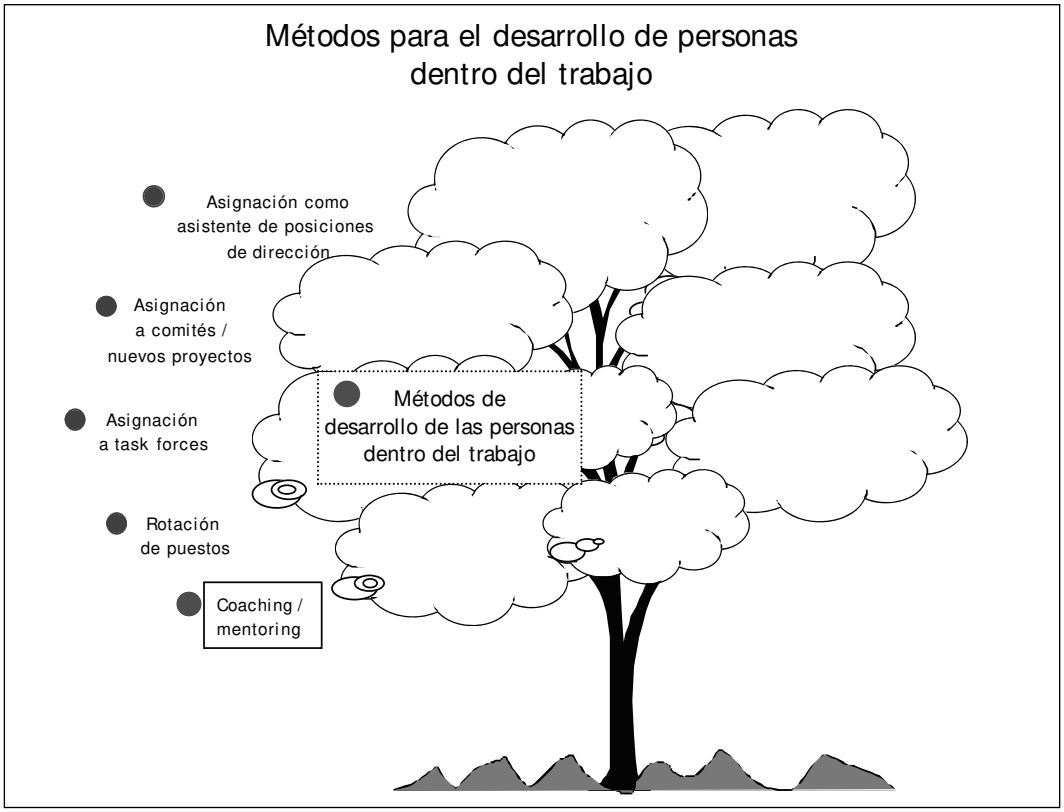
En este capítulo se tratarán los siguientes temas:

- Grado de eficacia de cada uno de los métodos de desarrollo de competencias dentro del trabajo
- Nuestra propuesta para el desarrollo de competencias dentro del trabajo: coaching
- Glosario de términos relacionados con coaching
- ¿Qué entendemos por coaching?
- Buenas prácticas en materia de desarrollo de personas
- Las principales funciones del área de Desarrollo de Recursos Humanos o Capital Humano
- Principales problemas en Latinoamérica
- Desarrollo y competencias
- Los planes de carrera y de sucesión y su relación con el desarrollo de competencias
- Los principales objetivos de los planes de carrera y planes de sucesión
- Factores clave para el éxito del desarrollo ejecutivo
- Mentoring o programas de tutoría

Las acciones para el desarrollo de las personas

Hemos denominado métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo[1] a todas las acciones con este fin que se realizan junto con la tarea cotidiana en la organización.

Los métodos para el desarrollo de personas dentro del ámbito de trabajo se relacionan con conocimientos y competencias. Como hemos señalado en otras partes de esta obra, nos focalizaremos en las competencias, según la definición dada en el capítulo 1. A continuación haremos un breve repaso de cada uno de estos métodos.



1. La autora ha tratado algunos de estos temas en una obra previa, Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias, capítulo 9. En la presente obra se ha revisado el material mencionado y se lo ha tratado con una perspectiva más amplia en algunos casos y enfocado sólo a competencias en otros.

- Coaching/ Mentoring/ Tutoría. Es una de las más antiguas vías para la capacitación y el desarrollo de personas, desde el entrenamiento diario hasta el feedback brindado por una persona a sus colaboradores con alguna periodicidad –como cuando se realizan las evaluaciones de desempeño–. Un jefe que cumple el rol de coach lo hace día a día con sus subordinados. En ese caso se produce una relación abierta entre los empleados y sus supervisores. Muchas organizaciones proveen a los jefes capacitación al respecto, para lograr una práctica extendida en materia de coaching en todos los niveles de la organización. Para que esta capacitación sea eficaz los jefes deben tener ciertas características (competencias) relacionadas con una adecuada aplicación del coaching. Más adelante, en este mismo capítulo, se hará una referencia a los programas de mentoring o tutoría, y coaching. Como complemento de la acción de los jefes y supervisores se pueden implementar programas de coaching ad hoc, a través de un coach interno o externo. La tarea de coaching puede ser entre pares, o asumida por un ejecutivo de mayor nivel, un integrante del área de Recursos Humanos, un consultor externo, etcétera.
  La aplicación del coaching plantea diferencias según el nivel de la persona a orientar. No es lo mismo un joven profesional que un gerente.
  Respecto de los programas de tutoría o mentoring, podemos incluirlos en el punto que estamos tratando, pero cabe decir que si bien los términos coaching, mentoring o tutoría se usan como sinónimos, presentaremos más adelante un glosario en el que se observa que existe –en materia de management– una diferenciación entre estas tareas –de coaching, por un lado, y de mentoring o tutoría, por el otro–. La función de unos y otros programas, en materia de desarrollo de competencias, es similar, pero la práctica es diferente.

- Rotación de puestos. Se trata de asignaciones temporarias de las personas a otros puestos que no son los propios –incluso pueden ser de otras áreas–, con el propósito de mejorar las capacidades de los integrantes de la organización. Un gerente comercial puede ser asignado a la fábrica o, inversamente, un jefe de producción pasar al área de ventas. Hace muchos años trabajé en el grupo Bunge & Born, un verdadero emporio empresarial en esos años, y cuando se veía un movimiento semejante –que un gerente era sorpresivamente transferido a

otra área–, comenzaban a circular rumores sobre que esa persona "estaba en carrera para una gerencia general", lo cual se verificaba en casi todos los casos.
La rotación de puestos (job rotation) puede ser planeada, o no. Ciertas organizaciones preparan verdaderos esquemas de rotación con sus respectivas fechas (planificación), para cada empleado. En otras ocasiones se resuelve caso por caso.

- Asignación a task forces. Traduciendo la expresión "task forces" como "grupos especiales o equipos especiales". Estas asignaciones pueden ser en reemplazo o en adición a las habituales responsabilidades según su descripción del puesto. Habitualmente se combina con el punto siguiente.
- Asignación a comités/ nuevos proyectos. Se trata de la asignación de grupos de personas a comités que tienen siempre un propósito específico (por temas o por proyectos son las dos modalidades más frecuentes). Los comités suelen tener como objetivo la solución de problemas, dando lugar generalmente a nuevos proyectos. Puede tratarse también de la asignación de una persona a un nuevo proyecto, en adición o en reemplazo de sus tareas habituales, en forma individual o como integrante de un grupo de individuos.
- Asignación como asistente de posiciones de dirección. Consiste en asignar a una persona como asistente de un ejecutivo de mayor nivel. Se trata de ocupar una posición staff ubicada inmediatamente debajo de la de un gerente relevante dentro de la organización. En este rol, el asistente puede observar el comportamiento del gerente al cual fue asignado, con un propósito de entrenamiento. Dicen Mathis y Jackson[2] que muchas organizaciones tienen "junior boards of directors or management cabinets" como una suerte de board alternativo, o grupos gerenciales donde cada uno es entrenado realizando al mismo tiempo interesantes asignaciones tanto a nuevos proyectos como para resolver problemas operativos. Se designa a la persona que se desea desarrollar como asistente de un gerente con un buen desarrollo de las competencias objetivo.

2. Mathis, Robert L. y Jackson, John H. Human Resource Management. South-Western College Publishing, a division of Thompson Learning. Cincinatti, Ohio. 2000, página 359.

- Paneles de gerentes para entrenamiento. Es una variante o desprendimiento del punto anterior. Al igual que los comités, se trata de grupos de trabajo con un propósito específico –por ejemplo, el desarrollo de una o varias competencias en particular.

Grado de eficacia de cada uno de los métodos de desarrollo dentro del trabajo

Actividad	Aplicable a	Grado de eficacia
Mentoring	Conocimientos	Alto
	Competencias	Alto
Coaching	Conocimientos	Alto
	Competencias	Alto
Rotación de puestos	Conocimientos	Alto
	Competencias	Medio
Asignación a task forces	Conocimientos	Alto
	Competencias	Alto
Asignación a comités y nuevos proyectos	Conocimientos	Alto
	Competencias	Medio
Asignación como asistente de posiciones de dirección	Conocimientos	Medio
	Competencias	Alto
Paneles de gerentes para entrenamiento	Conocimientos	Medio
	Competencias	Alto

El grado de eficacia en el desarrollo de competencias y conocimientos se relaciona más con la actitud del individuo que con la técnica utilizada. Es decir que aun el método que –en una primera instancia– parezca menos eficaz, puede pasar a constituir un recurso de alta eficacia si la persona que lo adopta efectúa al mismo tiempo un proceso de reflexión, y a través de ello logra cambiar comportamientos.

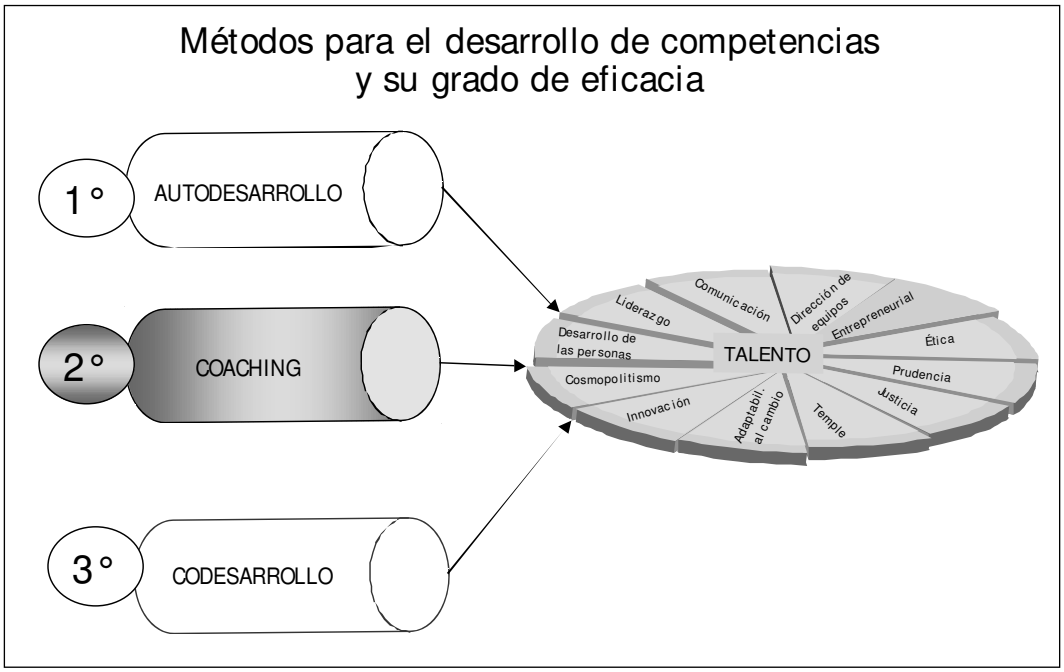
Para el autor francés Jean-Marie Peretti,[3] la rotación de puestos es un método anticuado. Sin embargo, para nosotros, decir que los métodos de for-

3. Peretti, Jean-Marie. Gestion des ressources humaines, Librairie Vuibert, París, 1998, página 215.

mación gerencial dentro del ámbito de trabajo son "los más tradicionales" no trasunta ninguna desvalorización. Por el contrario, esos métodos son los más utilizados y son los que más se asemejan a lo que hemos denominado en el capítulo anterior "desarrollo natural de competencias". El lector debe saber que estos métodos tradicionales se utilizan desde antiguo, aun antes de que comenzáramos a hablar de competencias, y continúan siendo adecuados. Sin embargo, no siempre las circunstancias permiten su aplicación, por lo cual los responsables de Recursos Humanos deben tener y generar alternativas.

Nuestra propuesta para el desarrollo de competencias dentro del trabajo: coaching

Sin descartar ninguno de los denominados "métodos tradicionales", como ya se ha dicho, proponemos tres vías para el desarrollo de competencias, una de las cuales es el coaching, que consideramos el segundo método más eficaz para el desarrollo de competencias dentro del trabajo. Nos ocuparemos a continuación de él.



El término coaching es utilizado profusamente en la actualidad. En relación con el desarrollo de competencias se requiere un tipo determinado de coaching: aquel que permitirá el desarrollo de la/ s competencia/ s que se deseen desarrollar. Para ello, el coach debe reunir ciertos requisitos específicos, uno de ellos muy importante: ser un referente en la competencia a desarrollar. Es en este punto que el coaching para el desarrollo de competencias se diferencia de otras prácticas que utilizan la misma denominación. Es muy importante, a su vez, el rol de coach que pueda ejercer el jefe directo de la persona.

En nuestro trabajo hemos hecho referencia al coaching, observando que puede ser realizado indistintamente por un coach, un mentor o tutor, o por un jefe. Para precisar el uso de los términos, que muchas veces son usados como sinónimos, haremos a continuación una breve aclaración respecto de ellos.

Glosario[4] de términos relacionados con el coaching

Exponemos a continuación diferentes definiciones según diccionarios de la lengua española y algún autor como referencia, y en algunos casos nuestra propia opinión, para dar al final una definición de coaching para el desarrollo de competencias.

Coaching: entrenamiento, preparación, ayuda.

Coach: entrenador, preparador, persona que le/ s da clases a otra/ s.

Jefe como coach: una persona que al mismo tiempo que cumple su rol de jefe lleva adelante otra función: ser guía y consejero de sus empleados. Estos últimos pueden ser personas con o sin experiencia, quizá no han trabajado hasta el presente, y con la guía cotidiana de un buen jefe adquieren las competencias necesarias para tener éxito en sus puestos de trabajo. Todo buen jefe debería ser una suerte de coach de sus empleados. Muchos no lo son, pero siempre pueden ser entrenados para ello. Por lo tanto, si una organización

4. Hemos utilizado para las palabras en idioma español: Diccionario del español actual, de Manuel Seco y otros autores, ya citado, y para las palabras en idioma inglés: The Oxford Spanish Dictionary, Nueva York, 1994.

desea que sus jefes cumplan este rol adicional, puede brindar a todos los niveles de supervisión el entrenamiento y coaching necesarios para transformar a los jefes en coachs de sus subordinados. (Como una explicación adicional respecto del rol de los jefes, me permito citar un comentario que nos hizo un entrevistado para la obra Cómo manejar su carrera, como uno de los secretos de su éxito: seguir a un buen jefe, no tenerles miedo a los jefes estrictos. Cuando tuve jefes mediocres hice trabajos mediocres. ¡Los jefes estrictos son los que hacen buenos profesionales!)

Mentor: consejero o guía. En su segunda acepción: educador o maestro. En inglés, mentor se escribe igual que en español. Otra definición: persona de mayor experiencia que ayuda y aconseja a otros con menos experiencia por un período de tiempo[5].

Tutor: en su segunda acepción: persona que cuida y protege a otra. El término tutor tiene una primera acepción, que no se relaciona directamente con nuestro tema: persona que tiene la tutela (hace referencia a menores de edad o personas con alguna discapacidad).

Mentoring: actividad desarrollada por el mentor.

Tutoría: cargo o función de tutor.

Counseling o counselling: orientación (psicológica, académica, universitaria, etc.).

Counselor o counsellor: consejero, orientador.

Dados los significados citados precedentemente y tomados directamente de diccionarios de español e inglés, se propone, en concordancia con otros autores, dejar las dos últimas palabras, counseling y counselor, para actividades de consejo personal sobre la carrera u otras actividades; por lo tanto, no las utilizaremos en esta obra, ya que todo el enfoque que se dará a la misma, aun en el capítulo 7, "Técnicas para el autodesarrollo de competencias", estará en relación con un enfoque o tratamiento desde las organizaciones.

5. New Oxford Advanced Learner's Dictionary. University Press. Nueva York, 2000.

¿Qué entendemos por coaching?

Un primer buen paso para el desarrollo de competencias está dado por el rol de los jefes en el desarrollo de competencias, que hemos denominado "Jefes como coachs".*

Un jefe cumple diversos roles dentro de una organización, uno de ellos es –y sería deseable que así fuese en todos los casos– pasar de ser sólo una persona que dirige a ser líder de empleados, y, dando un salto hacia delante, líder de equipos. Esto lo hemos tomado de una obra de Esteve Carbó Ponce[6], donde este autor además dice que un líder, al igual que un director de orquesta, podrá realizar un trabajo de síntesis, haciendo que los diferentes equipos funcionen al compás, coordinadamente, actuando juntamente, con armonía, de manera que del esfuerzo del colectivo se obtenga el resultado esperado. De alguna forma se puede afirmar que la función de un mando es la de gestor de la arquitectura social y humana.

Carbó Ponce llega más allá en su exposición, asignándole al papel del jefe una serie de roles adicionales:

1. Jefe/ suministrador: permitiendo que los empleados dispongan de las herramientas y la información necesarias.
2. Jefe/ maestro: suministrando la formación necesaria.
3. Jefe/ tutor: facilitando el feedback oportuno sobre el trabajo realizado y su contribución –o no– al éxito de los objetivos.
4. Jefe/ consejero: a partir de una demanda del empleado, primero escucharlo y luego, si es posible, brindarle apoyo frente a sus problemas personales.

En la obra de Cole[7] se da la siguiente definición de coaching: entrenamiento gerencial –individual o grupal– caracterizado por un entrenamiento en la tarea (on the job), acompañado por una evaluación continua y apoyo y consejo personales. El coaching hace referencia a entrenamientos intensivos a una o varias personas por otra cuyas capacidades son indiscutidas. En cuanto a la figura del coach, dice que debe ser una persona con altas capacidades, probadas ante sí mismo, ante sus pares y públicamente. Cole hace una clasificación interesante de los diversos tipos de coaching, a

---

* Si desea conocer más sobre este tema, escriba a: info@xcompetencias.com

6. Carbó Ponce, Esteve. Manual de psicología aplicada a la empresa. Ediciones Granica, Barcelona, 2000, página 61.
7. Cole, Gerald. Personnel Management. Letts Educational Aldine Place, Londres, 1997, páginas 320 y 321.

partir de las características de la/ s persona/ s que reciben el entrenamiento. Dicha clasificación es, sintéticamente, la siguiente:

1. Poner manos a la obra: un instructor de nivel inicial –sin mucha experiencia como coach pero que conoce bien la tarea– trabaja con personas sin experiencia o aprendices de cualquier especialidad. El aprendizaje se realiza en conjunto: uno gana experiencia como coach y los otros se preparan para asumir sus puestos de trabajo.
2. Dejar hacer: un instructor con alto desarrollo ayuda a aprendices con experiencia, guiándolos en su accionar.
3. Dar soporte: los aprendices con experiencia utilizan un paquete flexible de aprendizaje; es decir, ellos deciden cómo y cuándo solicitar ayuda a su coach.
4. Ser un referente[8]: proceso de ayuda y guía para que los aprendices desarrollen competencias específicas.

El autor dice a su vez que el coaching de tipo 2 –"dejar hacer"– y de tipo 4 –"ser un referente"– son los más frecuentes, y que este último se transforma muchas veces en un programa de mentoring. Dado que usualmente los gerentes necesitan desarrollar aspectos específicos –especialmente competencias requeridas por su trabajo–, una persona con mayor trayectoria y antigüedad puede ayudarlos a construir confianza y mejorar sus capacidades en el sentido deseado.

En síntesis, coaching es: una relación interpersonal orientada al aprendizaje donde cada uno de los participantes del proceso cumple un rol –coach y aprendiz–. No todas las personas pueden ser buenos coachs.

¿Cuál es el primer paso para un coaching? La elección del coach

Algunos puntos a tener en cuenta:

¿Quién puede ser un coach?

- El coaching puede ser realizado por una persona perteneciente a la misma organización. En ese caso podrá ser un tutor o mentor. Hemos explicado en párrafos anteriores, en este mismo capítulo, en qué consiste esta metodología de trabajo.

8. Referente, en el sentido que le damos en esta obra al término: alguien que tiene la competencia en cuestión en un alto grado de desarrollo.

- El coach también puede ser una persona del mismo nivel, un par o una persona del área de Recursos Humanos o Capital Humano que cumpla esa función.
- Los buenos jefes pueden cubrir este rol bajo la figura de jefe como coach.
- Puede ser una persona que no pertenezca a la organización. En ese caso será un coach externo, y se deberán pautar reuniones periódicas con un plan de trabajo para que el aprendiz despeje dudas y sea orientado permanentemente respecto del tema específico del coaching.

¿Qué requisitos debe cumplir?

- El coach debe poseer en alto grado la competencia que debe ayudar a desarrollar. Este es un punto muy importante, en ocasiones los coachs tanto internos como externos, pero en especial estos últimos, tienen conocimientos teóricos de la competencia pero no la poseen ellos mismos, no al menos en el grado necesario para ser coachs.
- Poseer –además– capacidad para transmitir esa competencia. No todas las personas, aun con un alto grado de la competencia, pueden desarrollar a otras; para ello deben poseer otras competencias, en especial la denominada "Desarrollo de las personas"[9].

Por último…

- Cualquiera de las figuras mencionadas para llevar adelante un coaching –mentor o tutor, jefe como coach, coach externo– puede combinar su trabajo con el autodesarrollo (capítulo 6).

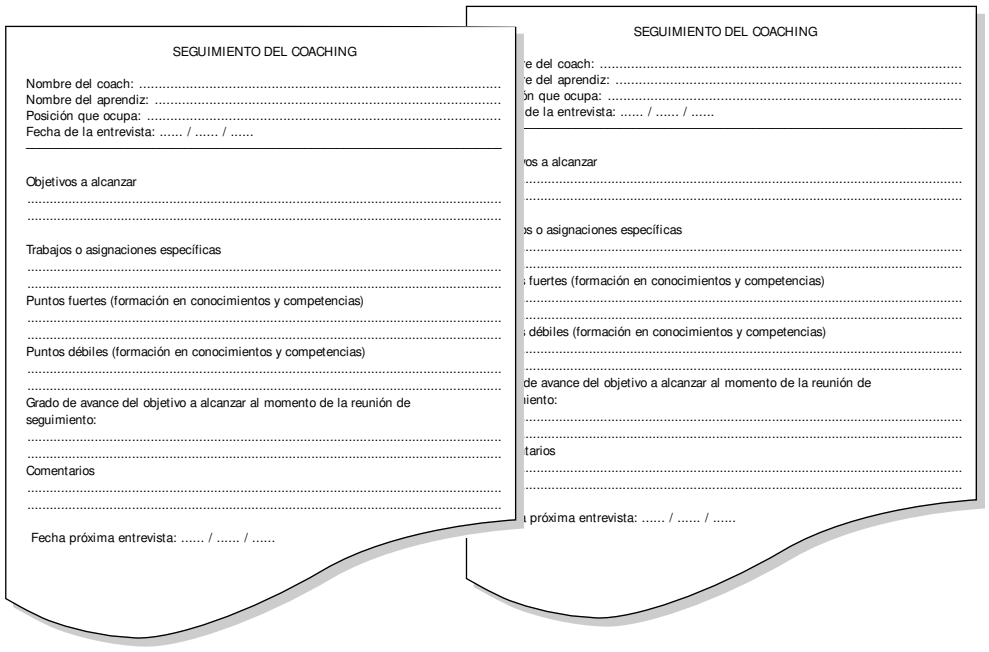
Pasos para el coaching

1. Primero –como ya se dijo–, elegir el coach adecuado en cada caso (coach, tutor o mentor).
2. Fijar objetivos de trabajo medibles y alcanzables entre los dos participantes: coach y aprendiz.

9. Desarrollo de las personas: Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No se trata sólo de enviar a las personas a realizar cursos sino de un esfuerzo por desarrollar a los demás. Definición tomada de Gestión por competencias. El diccionario. Ediciones Granica, 2002, 2003, 2004, página 187.

3. Fijar rutinas: días y horarios de encuentro, lugar y otros detalles.
4. Definir metodologías de trabajo en forma conjunta.
5. Cada uno deberá llevar un registro de sus trabajos y del grado de cumplimiento de los objetivos.

Coaching: coach y aprendiz llevan sus registros de seguimiento


SEGUIMIENTO DEL COACHING

Nombre del coach: .....
Nombre del aprendiz: .....
Posición que ocupa: .....
Fecha de la entrevista: ..... / ..... / .....

Objetivos a alcanzar

Trabajos o asignaciones específicas

Puntos fuertes (formación en conocimientos y competencias)

Puntos débiles (formación en conocimientos y competencias)

Grado de avance del objetivo a alcanzar al momento de la reunión de seguimiento:

Comentarios

Fecha próxima entrevista: ..... / ..... / .....

SEGUIMIENTO DEL COACHING

e del coach: .....
e del aprendiz: .....
ón que ocupa: .....
de la entrevista: ..... / ..... / .....

os a alcanzar

os o asignaciones específicas

fuertes (formación en conocimientos y competencias)

débiles (formación en conocimientos y competencias)

de avance del objetivo a alcanzar al momento de la reunión de iento:

tarios

próxima entrevista: ..... / ..... / .....

El coaching utilizado como una vía para el desarrollo de competencias no implica llevar a cabo meras reuniones entre dos personas; es una metodología de trabajo con un objetivo específico: el desarrollo de la/ s competencia/ s en base a un plan de acción y un propósito específico, realizando cada uno de los participantes, coach y aprendiz, un control y seguimiento de lo actuado.

Buenas prácticas en materia de desarrollo de personas

El desarrollo de los recursos humanos tiene una relación directa con el valor de la compañía; por lo tanto, hay que desterrar ideas tales como que son gastos cuyo retorno o rendimiento es difícil observar. Los especialistas en recursos humanos deben entender esta diferencia de enfoque para –luego– poder explicarla a otras personas (por ejemplo, los directivos de la compañía). Algunos de los temas que abordaremos a continuación los hemos tratado, quizá más someramente, en una obra previa, titulada Dirección estratégica de Recursos Humanos[10].

Veremos aquí que "el desarrollo de las personas" es una función o un grupo de tareas correspondiente al área de Recursos Humanos o Capital Humano. Sin embargo, no debemos olvidar que los empleados "pertenecen" a un entorno más amplio que el de su propio sector específico, es decir, trabajan e integran equipos junto a otras áreas. Por lo tanto, la función del especialista en desarrollo es la de acompañar, guiar a los jefes y a los empleados en un proceso de crecimiento conjunto.

La función del área de Recursos Humanos o Capital Humano respecto del desarrollo de personas, se puede sintetizar en el desarrollo de acciones tendientes a alcanzar diversos objetivos, a saber:

- Incrementar las capacidades de los empleados para asegurar crecimiento y avance en la carrera. Estas capacidades pueden estar en relación con conocimientos o competencias.
- A través de ciertas herramientas, como las evaluaciones, es posible lograr el mejoramiento de las capacidades del personal tanto en conocimientos como en aspectos menos tangibles, como las actitudes y los valores. En nuestra metodología, esto se verifica a través de la metodología de Gestión por competencias.
- Tener en cuenta:
  1. Los deseos de los empleados, preferencias sobre sus carreras y sus motivaciones.

10. Alles, Martha. Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Ediciones Granica, 2000, 2002, 2003, 2004. Se relaciona con otras dos obras: Dirección estratégica de Recursos Humanos. Casos y un tercer tomo solamente disponible en Internet con más de 300 diapositivas en formato PDF para el dictado de clases.

2. Las evaluaciones de los superiores a través de las evaluaciones del desempeño.
3. Las evaluaciones del entorno, a través de evaluaciones de 360 grados (o de 180 grados, según el caso).
4. Las necesidades organizacionales en función de los planes estratégicos.

Armonizar estos aspectos será parte del éxito de la función de Desarrollo del área de Capital Humano.

Las principales funciones del área de Desarrollo de Recursos Humanos o Capital Humano

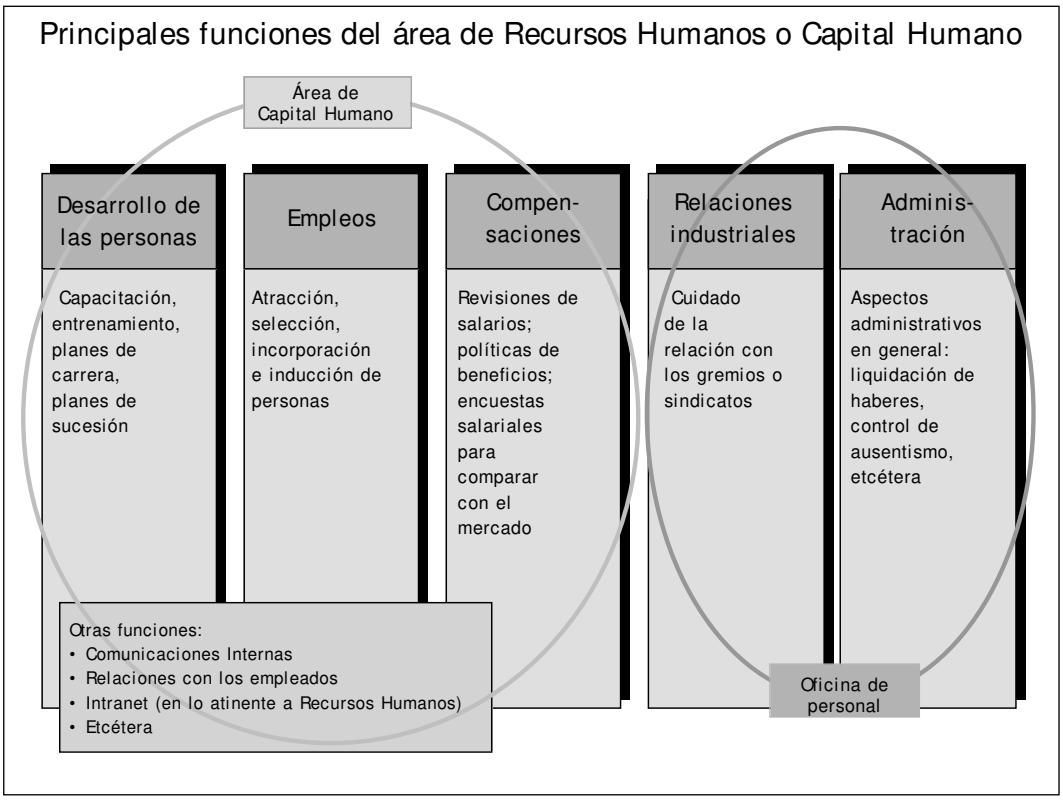
La autora Gratton dice en su obra sobre Estrategias de capital humano[11] que las estrategias empresariales sólo pueden realizarse a través de las personas. La única manera de mejorar el rendimiento empresarial es situar los recursos humanos en el centro mismo de la toma de decisiones estratégicas.

Muchas organizaciones tienen un área de Personal, incluso bajo el nombre de área de Recursos Humanos, que no cubre todas las funciones que, según nuestro criterio, debería atender con relación al personal, y que no cumple, además, un rol estratégico dentro de la organización. Veamos cuáles son estas funciones. El área de Recursos Humanos o de Capital Humano –como las últimas tendencias sugieren denominarla– tiene un doble grupo de responsabilidades. Por un lado, las que devienen del mero cumplimiento de la normativa vigente, que podríamos denominar la parte dura o hard de las responsabilidades, incluyendo entre estas las vinculadas con la relación entre la organización y los sindicatos. El otro gran grupo de tareas o responsabilidades se relaciona exclusivamente con las buenas prácticas; a estas últimas se las denomina de tipo soft o blandas.

No entienda el lector que estamos valorando como más importantes unas tareas respecto de otras, simplemente se hace una agrupación para su mejor comprensión, en particular para los no especialistas. Para una mejor visualización de la idea presentamos el siguiente esquema.

---

11. Gratton, Lynda. Estrategias de capital humano. Prentice Hall, Pearson Educación, Madrid, 2001, página XIV del Prefacio.



En el gráfico precedente hemos denominado Oficina de personal a todas las tareas vinculadas con lo administrativo y con el cuidado de la relación con gremios y sindicatos (relaciones industriales). Bajo un gran título de Área de Capital Humano hemos agrupado al resto: las funciones que realmente se consideran "soft" o "blandas" de la especialidad, que presentamos en tres grandes grupos: Desarrollo de personas, de lo cual nos ocupamos en esta obra, y otras dos, Empleos y Compensaciones. En un recuadro hemos indicado otras funciones igualmente relevantes que muchas veces se encuentran incluidas; entre otras, nos referimos a las Comunicaciones internas y un aspecto que en las grandes organizaciones suele tener un sector por separado y que ninguna empresa, aun pequeña, debiera olvidar: las Relaciones con los empleados. En la actualidad se requiere otra función, en adición a las anteriores: el manejo de la intranet, en especial en lo que concierne al personal. En ocasiones el área maneja toda la intranet, aun en temas que no le atañen directamente.

En lo que respecta a las organizaciones medianas y pequeñas, debe tenerse en cuenta que se mencionan funciones, no áreas o secciones, por lo cual todas pueden ser llevadas adelante por una misma persona, si la estructura de la organización es pequeña, o por un grupo de profesionales, si es de gran tamaño. Nuestro objetivo no es la estructura en sí sino recalcar las funciones que deben estar cubiertas. En el caso de que una empresa decida hacer outsourcing del área de Recursos Humanos o Capital Humano, siempre es aconsejable mantener dentro de la nómina de la organización como mínimo una posición que realice la función de enlace, velando, a su vez, por la cultura y el cumplimiento de las políticas organizacionales.

El área –o la función– de Desarrollo puede a su vez subdividirse en dos: Capacitación y entrenamiento y Desarrollo de personas.

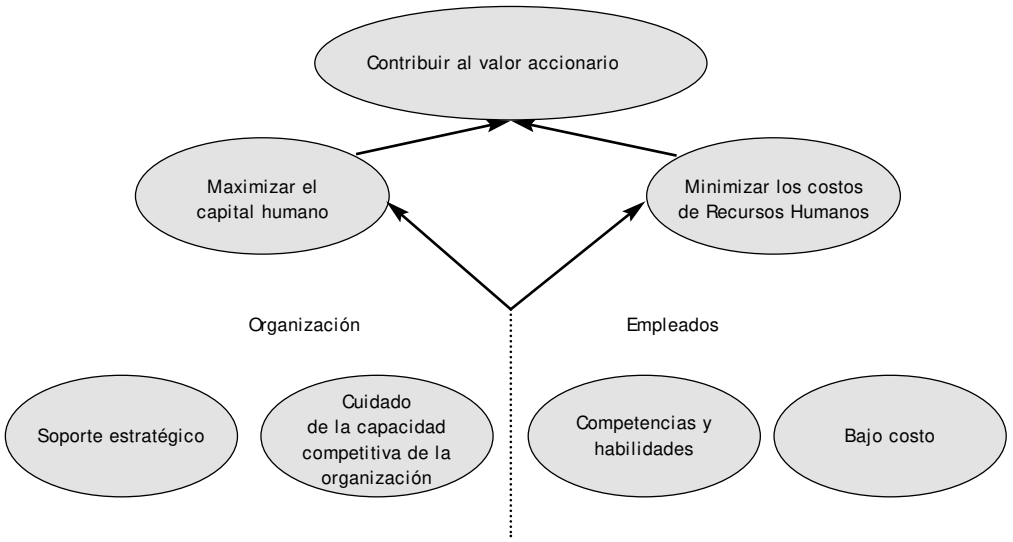
En este trabajo nos ocuparemos del tema en orden inverso al mencionado. En primer lugar, nos referiremos al desarrollo de personas dentro del ámbito de trabajo, y en segundo término al desarrollo de personas fuera del ámbito laboral, a través de la capacitación y el entrenamiento. Por separado trataremos el autodesarrollo, que si bien podría encuadrarse dentro del desarrollo, fuera del ámbito del trabajo debe, por su naturaleza misma, ser tratado por separado.

El área de Desarrollo dentro de una organización tendrá, además, otras tareas, todas relacionadas con el desarrollo de personas. De modo enunciativo:

- Administrar las descripciones de puestos, supervisando la vigencia de los mismos.
- Definir los planes de carrera de la organización. Realizar mapas de puestos o familias de puestos.
- Coordinar las evaluaciones de desempeño e implementar las herramientas a utilizar, actualizándolas o modificándolas, según corresponda.
- Coordinar la implementación de evaluaciones de 360 grados (o 180 grados, según el caso).
- Monitorear las encuestas de clima organizacional.
- Administrar los sistemas de sucesión.
- En ocasiones, la función de Desarrollo incluye, o supervisa, la capacitación y el entrenamiento del personal.
- En ocasiones, el área de Empleos depende de la de Desarrollo.

Si analizamos específicamente el rol del director del área de Recursos Humanos o Capital Humano, podemos observar que entre las funciones de esta posición se encuentra una que es –según mi opinión– muy importante, y se refiere a cuidar el equilibrio de dos "fuerzas" contrapuestas: maximizar el capital humano y por ende el capital intelectual de la organización, versus minimizar los "costos" del personal. En este dilema se debate la gestión cotidiana de cualquier conductor de un área que se ocupe de los temas relacionados con el personal, más allá del nombre más o menos pomposo que se le haya adjudicado.

El rol del responsable del área de Recursos Humanos o Capital Humano



Fuente: Becker, Huselid, Ulrich. *The HR Scorecard*, página 73.

En el gráfico precedente se muestra solamente la mitad del que presentan los autores mencionados en la obra The HR Scorecard. Hemos tomado sólo esta parte para señalar dos aspectos importantes del rol del responsable del área de Recursos Humanos o Capital Humano: por un lado, accionar sobre aspectos organizacionales a partir de brindar soporte estratégico y cuidado de la capacidad competitiva de la organización, maximizando por me-

dio de estas dos acciones centrales el valor del capital humano (CH) y, de ese modo, contribuyendo al valor accionario. Por otro lado, también podrá contribuir al valor accionario a través de una disminución de los costos. De esta manera se observa la doble faceta del rol de responsable de Recursos Humanos: maximizar el CH, y minimizar los costos del área. Esta parte de su gestión hará foco en los empleados, cuidando sus competencias y habilidades, y al mismo tiempo sus costos.

El gráfico de los autores mencionados contempla otros aspectos igualmente importantes, pero creemos que con estos dos elementos dejamos en claro nuestro aporte a este tema.

En numerosas ocasiones nos preguntan sobre el retorno de la inversión realizada al implementar Gestión por competencias o el desarrollo del talento humano. En ambos casos no puede haber una respuesta realmente seria, ya que para conocer fehacientemente el retorno de la inversión de la tarea del área de Recursos Humanos o Capital Humano debería ser posible contratar una máquina del tiempo que nos permita vivir dos veces la historia, con y sin la implementación de cualquiera de estos programas y, al mismo tiempo, dejando fijas las demás variables. Como ustedes pueden percibir, esto no es posible, por lo cual el retorno de la inversión no puede calcularse financieramente, pero sí puede deducirse en función de los objetivos a cumplir.

Entendemos que para muchas personas esta respuesta es insuficiente. Pero podríamos invitarlas a calcular el importe del perjuicio que sufrieron Enron o Arthur Andersen, por –entre otras cosas– no tener suficientemente desarrollada entre su personal superior la competencia "Ética". Dicho con otras palabras, el hecho de no poder medir un fenómeno con precisión absoluta, no impide evaluarlo en términos relativos.

Los indicadores[12] aplicados al área funcionan como un elemento de medición para analizar tendencias, y no se cuenta con mucho más.

Principales problemas en Latinoamérica

En relación con las funciones del área de Recursos Humanos o Capital Humano y su ubicación dentro de la estructura organizacional, se puede ob-

12. Jac Fitz-enz ha elaborado una serie de índices para medir la gestión del área de Recursos Humanos.

servar que un alto porcentaje de las gerencias responsables del área dependen del gerente o director de Administración y Finanzas –no de la Dirección General–, y a su vez un porcentaje más alto aún, más allá de su denominación, tiene como funciones y responsabilidades sólo atender problemas de tipo legal y administrativo (lo que hemos dado en llamar "oficina de personal").

Las grandes corporaciones transnacionales están más avanzadas en materia de capital humano que el resto de las organizaciones, pero no siempre este mayor avance se ve reflejado en filiales pequeñas de estas compañías, ubicadas en países alejados de las casas matrices.

Sin embargo, la tendencia es positiva. En muchos países que hemos visitado en el último año hemos visto preocupación en la máxima conducción de las organizaciones por incluir a las personas en los planes estratégicos. La principal razón del cambio, según mi opinión, no se relaciona con el nivel de actividad en los negocios (aunque desde ya esto es importante), sino, y fundamentalmente, a partir de la comprensión de que las buenas prácticas de Recursos Humanos, como por ejemplo Gestión por competencias, proveen ventajas estratégicas para la organización.

El rol del área de Recursos Humanos o Capital Humano es fundamental, ya que puede ser un agente de cambio al proponer la implementación de ciertas herramientas y metodologías. Si estas metodologías son aplicadas correctamente, contemplan tanto los objetivos empresariales como las necesidades de los trabajadores. El gran desafío que enfrenta el profesional del área es lograr cumplir los objetivos organizacionales velando por las necesidades de las personas.

En cuanto a la temática específica del desarrollo de las capacidades de las personas relacionadas con competencias, utilizando o no esta denominación, existe una clara conciencia tanto en empresarios como en gerentes de diversas áreas, sobre la necesidad concreta de trabajar sobre el tema. Pero no muchos saben cómo hacerlo o cómo encarar un cambio de actitudes y comportamientos; por eso es que pretendemos ayudarlos con este trabajo.

Es importante, además, conocer y explicar que se trata de procesos con cierta dificultad, y cuyos resultados no se ven de inmediato; pero al mismo tiempo –y como ya hemos visto en capítulos anteriores– se puede mejorar en el desarrollo de competencias a través de acciones sistemáticas y sostenidas orientadas hacia este objetivo.

Desarrollo y competencias

Manejarse dentro de un modelo de competencias facilita el desarrollo del personal clave y la confección de los respectivos planes de sucesión. A través de la evaluación por competencias en los sistemas regulares de evaluación del desempeño, o bien como resultado de una evaluación puntual de competencias para detectar necesidades de desarrollo, o como consecuencia de la administración de evaluaciones de 360 grados, es posible:

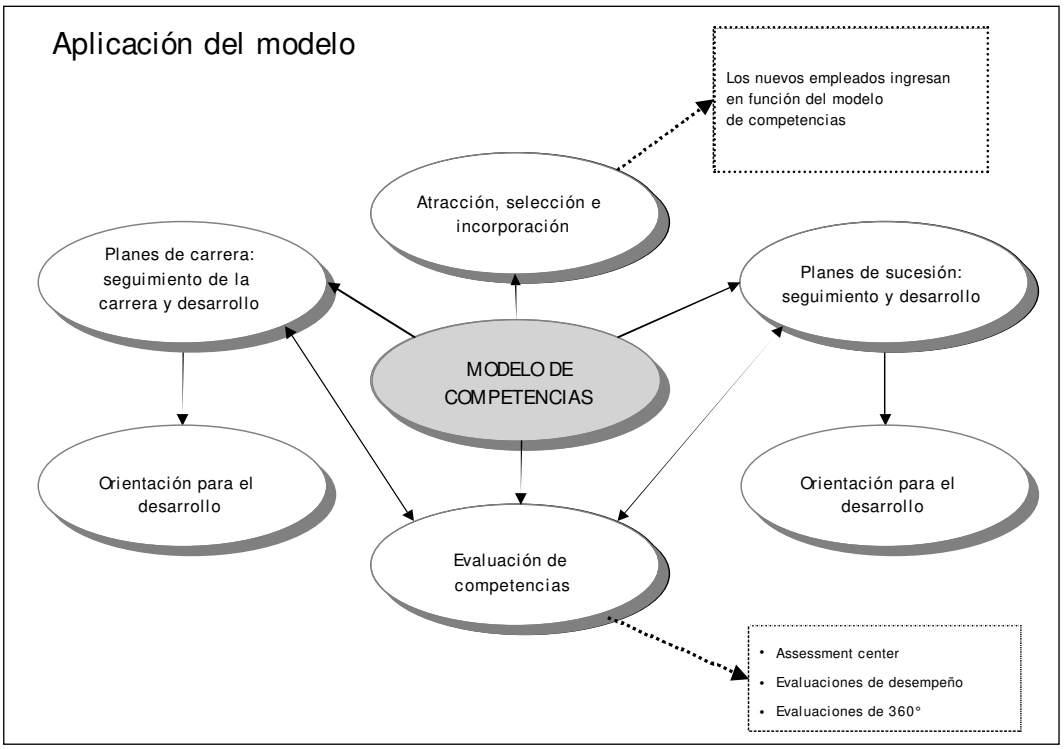
- Identificar personas con alto potencial de desarrollo (pool de talentos, key people o denominaciones similares).
- Identificar personas con una baja adecuación al puesto y cuyo desarrollo sea factible.
- Identificar personas en condiciones para ocupar otros puestos en función de las competencias requeridas por estos.
- Confeccionar planes de sucesión de posiciones clave.
- Planear las carreras de estos individuos.

La Gestión por competencias tiene un rol protagónico en el desarrollo de los recursos humanos materializado en planes de carrera y planes de sucesión en base a las competencias de los puestos y de los individuos que los ocupan o los ocuparán en el futuro.

Aplicación del modelo

En un modelo por competencias, el seguimiento de la carrera y el desarrollo de los individuos permite, con base en el acompañamiento y la orientación profesional, confeccionar los planes de sucesión en puestos clave. (En términos generales, aun sin la aplicación de este modelo los conceptos igualmente pueden ser utilizados.)

Una vez que se ha definido el Modelo de Competencias y sus respectivos subsistemas (Selección, Desempeño y Desarrollo), explicados en la Presentación de esta obra, el primer paso es que a partir de ese momento el ingreso de nuevas personas a la organización se realiza sobre la base de las competencias requeridas para cada puesto a ocupar (subsistema Selección). El segundo subsistema, Desempeño, provee información sobre el grado de desarrollo de las competencias en las personas y su adecuación, o no, al puesto que ocupan.



Para conocer la adecuación persona-puesto[13] se dispone de diferentes instancias y herramientas. Las más usadas son:

- La evaluación del desempeño. En ocasión de la evaluación anual (o con cualquier otra frecuencia) del desempeño –en nuestra metodología lo combinamos con la fijación de objetivos–, es altamente recomendable incluir una instancia de evaluación de competencias, con tres miradas: la del propio individuo (autoevaluación), la del jefe, y la del jefe del jefe[14].
- Feedback 360 o Evaluación de 360°. A través de una consulta a distintos niveles de la organización –y, en ocasiones, a personas externas a la misma, como clientes o proveedores– se aportan distintas miradas

13. La autora trata este tema en el capítulo 7 de la obra Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2000, 2002, 2003, 2004.
14. Para conocer más sobre la evaluación de competencias se sugiere consultar: Alles, Martha. Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2002, 2004, capítulos 1, 3, 4, 7 y 8.

sobre el evaluado. Se incluye la propia del individuo (autoevaluación), y la de sus superiores, pares y subordinados[15].

- Feedback 180 o Evaluación de 180°. Es una versión reducida de la anterior, que se aplica en aquellos casos en que no se desea que los subordinados participen de la evaluación o en organizaciones donde no existe un nivel superior (por ejemplo, firmas profesionales o empresas con varios socios). A través de una consulta a distintos niveles de la organización –y, en ocasiones, a personas externas a la misma, como clientes o proveedores– se aportan diferentes miradas sobre el evaluado[16].
- Assessment Center Method (ACM). Evaluaciones específicas de competencias que se realizan en diferentes momentos, para conocer el grado de desarrollo de competencias de las personas en el momento de implementar Gestión por competencias o, en otros momentos de la administración del modelo, cuando se deseen evaluar competencias ya sea para tomar acciones de desarrollo o bien para la elección de personas que integrarán planes de sucesión o de carrera[17].
- Entrevista por incidentes críticos (BEI: sigla que corresponde a la expresión inglesa "behavioral event interview"[18]). Se trata de un tipo especial de entrevista donde se exploran, como su nombre lo indica, los incidentes críticos, tanto positivos como negativos, de una persona, junto con sus competencias.

Planes de carrera y de sucesión, y su relación con el desarrollo de competencias

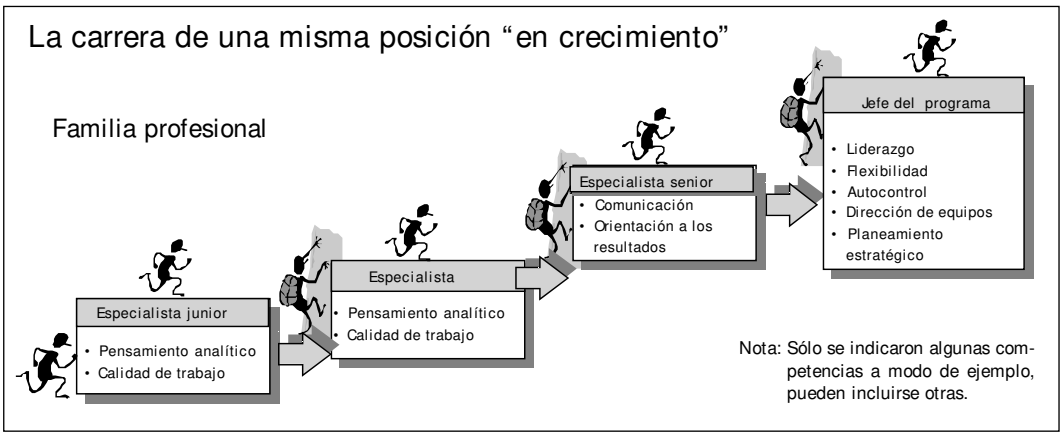
En función de las distintas instancias de evaluación mencionadas en el punto anterior, las organizaciones definen los planes de carrera y confeccionan planes de sucesión en los cuales se encuentran involucrados algunos de sus integrantes. Con seguimiento y orientación los individuos podrán mejorar,

15. Ibíd., capítulo 5 y capítulos 3, 4, 7 y 8 para conocer más sobre la evaluación de competencias.
16. Ibíd., capítulo 6 y capítulos 3, 4, 7 y 8 para conocer más sobre la evaluación de competencias.
17. Manual de Assessment. Editado por Martha Alles S.A., Buenos Aires, 2004.
18. Alles, Martha. Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2003, 2004, segunda edición revisada y aumentada, capítulo 24.

en el caso de ser necesario, sus capacidades (tanto conocimientos como competencias) para acceder a una nueva posición, siempre en función de los requisitos que esta presente. Esta orientación se materializa de diferentes maneras que iremos tratando a lo largo de este trabajo.

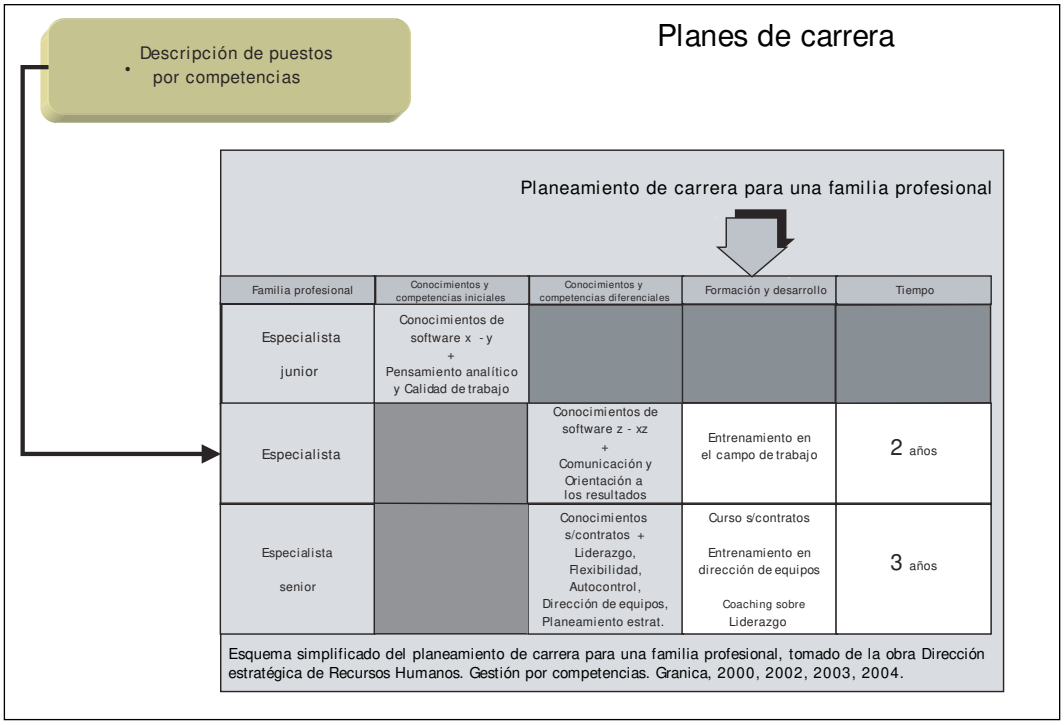
Para los autores Carretta, Dalziel y Mitrani[19] la valuación de individuos con relación al desarrollo de carreras puede hacerse con numerosos métodos: la entrevista por incidentes críticos (BEI), diversos test, simulaciones en un assessment center, informes sobre la evaluación del desempeño, o evaluación de superiores, colegas y subordinados (feedback 360 o evaluación de 360°).

Para la elaboración del gráfico siguiente hemos tomado como referencia la obra de Carretta, Dalziel y Mitrani[20], ofreciendo nuestra propia versión. Hemos supuesto una familia profesional a partir de un especialista junior, no importa cuál sea su especialidad: puede ser un auditor, un programador, un analista de sistemas, un médico, o de cualquier otra. Hemos supuesto algunas competencias e imaginado su evolución de acuerdo con el cambio de posición. Esencialmente, sólo deseamos dejar una idea fuerte a través de un gráfico. A medida que las posiciones "crecen" o se complejizan se van modificando las competencias, ya sea en el grado requerido o bien en su contenido específico.



19. Carretta, Antonio; Dalziel, Murray M. y Mitrani, Alain. Dalle Risorse Umane alle Competenze. Franco Angeli Azienda Moderna, Milán, 1992, páginas 1 y siguientes.
20. Carretta, Antonio; Dalziel, Murray M. y Mitrani, Alain. Ibíd., páginas 37 y siguientes.

Si este gráfico condujera a un planeamiento –es decir, a un esquema que permitiese tomar acciones concretas– se confeccionaría una planilla como la siguiente, partiendo, en todos los casos, de las respectivas descripciones de puestos que incluyan las definiciones de competencias.



Familia profesional	Conocimientos y competencias iniciales	Conocimientos y competencias diferenciales	Formación y desarrollo	Tiempo
Especialista junior	Conocimientos de software x - y + Pensamiento analítico y Calidad de trabajo			
Especialista		Conocimientos de software z - xz + Comunicación y Orientación a los resultados	Entrenamiento en el campo de trabajo	2 años
Especialista senior		Conocimientos s/contratos + Liderazgo, Flexibilidad, Autocontrol, Dirección de equipos, Planeamiento estrat.	Curso s/contratos Entrenamiento en dirección de equipos Coaching sobre Liderazgo	3 años

Esquema simplificado del planeamiento de carrera para una familia profesional, tomado de la obra Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Granica, 2000, 2002, 2003, 2004.

El esquema planteado es sencillo y debe interpretarse del siguiente modo: los sectores del gráfico que no tienen texto y cuyo interior es un grisado oscuro, están anulados; sólo debemos leer los restantes. En la primera columna de la izquierda se consignan las posiciones de la familia de puestos. En la segunda columna y a la altura de "Especialista junior" se indican las competencias necesarias para el nivel inicial, y en este caso, las mismas para el segundo nivel, el de "Especialista". En la tercera columna se consigna "la competencia diferencial", es decir, aquella que se requiere para pasar al nivel superior. En todos los casos se planean los requisitos, tanto de conocimientos como de competencias. Por lo tanto –en este ejemplo–, para pasar del nivel "Especialista" al nivel "Especialista senior" se requiere incrementar

los conocimientos en un determinado software, y mejorar ciertas competencias: Comunicación y Orientación a resultados. En la cuarta columna se consigna el plan de acción a seguir: entrenamiento en el campo de trabajo. En la quinta y última columna se registra el tiempo estimado para acceder al nivel superior (en el ejemplo, 2 años).

El plan de acción es más complejo para el nivel superior. De esta manera, para acceder a un nivel más alto que el de "Especialista senior" se requieren conocimientos especiales sobre contratos, y las competencias diferenciales son: Liderazgo, Flexibilidad, Autocontrol, Dirección de equipos y Planeamiento estratégico. El plan de acción sugerido es: un curso sobre la temática de contratos y, para el desarrollo de competencias, entrenamiento en Dirección de equipos y coaching sobre Liderazgo. El tiempo estimado en este caso para acceder al nivel superior es de 3 años.

Como se desprende del gráfico, no debemos olvidarnos de los conocimientos necesarios para cada posición, aunque en esta obra nos ocupemos en especial del desarrollo de competencias.

Al trabajar en el desarrollo de un individuo deben evaluarse sus competencias a través de las distintas variantes mencionadas más arriba, y se deben conocer, además, las competencias requeridas por los distintos puestos (*descripción de puestos por competencias*) y la evolución de las competencias en los planes de carrera.

Cómo evolucionan las competencias según los distintos niveles jerárquicos?

Si analizó detalladamente el gráfico anterior, ya tendrá la respuesta a este interrogante. En el ejemplo propuesto las competencias se acumulan o suman, pero no tienen la misma intensidad. En los niveles de jefatura y gerencia las denominadas "competencias gerenciales" tienen más peso que las técnicas, pero estas no pueden estar ausentes.

En síntesis, en la medida en que se *sube* en la escala jerárquica las competencias pueden cambiar o cambiar su peso específico para la posición. Muchas compañías solicitan la competencia Liderazgo en niveles iniciales, por ejemplo, como un modo de asegurarse de tener cuadros gerenciales el día de mañana, pero esta competencia no tiene la misma definición ni fuerza en este nivel que en el del gerente del área.

Cuando los modelos de competencias se arman en función de roles, y de una manera rígida, se "pierde" esta opción; por lo tanto, si el esquema de Gestión por competencias en su organización se ha implementado basado en roles –es decir, asignando los grados de la competencia de acuerdo con el nivel dentro de la estructura organizacional– le sugerimos que lo flexibilice de algún modo. Quizá sea muy complejo rearmarlo o rediseñarlo totalmente, pero será importante que no desatienda este punto. En ciertas posiciones, sobre todo en aquellas donde se prevé un fuerte potencial, es aconsejable incluir competencias con relación a niveles superiores a los del puesto o rol actual.

Relación de la evaluación de desempeño con el desarrollo de competencias

En otras obras ya hemos tratado este tema; en esta ocasión sólo haremos una breve mención, dado que la evaluación de desempeño tiene una especial y estrecha relación con el desarrollo de competencias. Sólo basta recordar que el objetivo de la evaluación de desempeño por competencias, así como el de la evaluación de 360 grados (y de 180º) es el desarrollo del individuo. La conexión de la evaluación de desempeño con los subsistemas de compensaciones se efectúa a través de la medición de objetivos, aunque conformen el mismo "formulario", como proponemos en nuestra metodología[21]. Otro de los beneficios o aplicaciones de la evaluación de desempeño está referido a tomar decisiones sobre promociones o planes de carrera. Por lo tanto, una adecuada utilización de esta herramienta brindará información relacionada con todos estos temas: planes de carrera, planes de sucesión, y el que nos ocupa en este trabajo, el desarrollo de competencias.

Cómo manejar la key people o personas clave?

La primera pregunta es: ¿a quiénes se considera key people o personas clave? ¿Son los individuos especialmente brillantes, o aquellos que tienen a su cargo tareas clave para la organización? Si le preguntáramos esto a cien directores

21. Alles, Martha. *Desempeño por competencias. Evaluación de 360* . Ob. cit., capítulo 1.

de Recursos Humanos, imagino que la mitad de las respuestas sería a favor de una de estas definiciones, y el resto a favor de la otra.

Ambos criterios son válidos: desde el punto de vista de las responsabilidades, lo más importante son las personas que tienen a su cargo tareas clave, y desde el punto de vista de la valuación de los individuos, serán aquellos especialmente brillantes.

La empresa deberá prestar atención a ambos grupos, tratando de que coincidan las personas más brillantes con los puestos más críticos. Un reconocido entrenador deportivo dice que prefiere "jugadores despiertos antes que inteligentes". Quizá esto pueda aplicarse a algún deporte, pero no a las organizaciones. Desde ya, la inteligencia en sí misma puede no ser suficiente, pero si se encuentra en conjunción con las competencias requeridas para el puesto, es muy beneficiosa.

¿Qué sucede en las empresas en materia de desarrollo de personas? Un esquema frecuente es la detección de un grupo de personas clave para la organización, para a partir de allí tratarlas especialmente.

En ocasiones, también, las empresas sólo desarrollan y confeccionan planes de sucesión para este grupo de personas. Si bien pueden existir muchos motivos válidos para que las empresas se manejen de este modo (bajos presupuestos, manejo más localizado en las personas de alto rendimiento, etc.), parece más justo y conveniente planear las carreras de todas las personas. Las posiciones más críticas deberán ser cuidadas especialmente, y es posible realizar programas especiales para potenciar a las personas de alto desempeño.

Hace unos años un colega fue designado director de Recursos Humanos de un holding empresarial argentino que hasta ese momento sólo había tenido "oficinas de personal", desde donde cuidaban a la gente basados en un punto de vista económico, con un estilo muy personal, y nada más. Recuerdo que ese colega me comentó en aquellos años: "No sé por dónde comenzar". En un principio designó nuevos gerentes de Recursos Humanos en cada una de las empresas que tuviesen un número importante de personas, y comenzó a implementar esquemas para la evaluación del desempeño a todos los niveles. Desde la función corporativa de Recursos Humanos y para atender de manera rápida la temática del desarrollo del plantel ejecutivo, lanzó lo que denominó "el grupo de los 100". Identificó con ayuda de otros directores a todos los gerentes clave (el número coincidía con los cien del título del programa) y comenzó con ellos una serie de ciclos de conferencias, en una primera instancia sobre temas generales, para luego profundizar

en otros más específicos. Tiempo después me comentó: "Mi plan de largo plazo no es ocuparnos sólo de las personas clave de la organización. Mi idea es llegar a cada uno de los integrantes con algún plan en materia de crecimiento personal y profesional. Pero el *grupo de los cien* fue una buena manera de comenzar; logré lo más importante, interesar a los dueños del holding en temas de desarrollo, sobre los cuales nunca antes habían pensado".

Los planes de carrera La familia de puestos

Para Spencer,[22] el desarrollo tiene una estrecha relación con la capacitación –que trataremos en el capítulo siguiente– y la ruta profesional o los mapas o planes de carrera.

La comparación de las competencias de la persona con los requisitos de competencias del puesto indicará si esa persona requiere capacitación, tanto de conocimientos como de competencias, o debe ser asistida por un mentor o guía para lograr alcanzar el nivel requerido.

Los programas de ruta profesional y de desarrollo (capacitación y/ o asignaciones de desarrollo) basados en competencias se apoyan en las brechas existentes entre las competencias de los empleados y los requisitos de competencias de los puestos que ocupan o se prevé que ocuparán. Los empleados que carecen de una competencia en particular pueden ser enviados a una actividad de desarrollo específica diseñada para entrenarlos en la competencia requerida, de modo de mejorar su desempeño laboral y prepararlos para que alcancen niveles laborales más elevados en el futuro.

Para no reiterarnos en las explicaciones, en el punto siguiente se detallará cómo se analizan competencias tomando en cuenta la posición actual de la persona, y otra futura. Cuando las competencias de ambas posiciones son las mismas y sólo varía el grado en que deben presentarse, se puede utilizar la evaluación del desempeño para conocer el grado de desarrollo de las competencias requeridas por la posición futura. Cuando en la nueva posición se requieran otras competencias diferentes de las necesarias para el puesto actual, se deberá apelar a otras herramientas de medición de competencias, recomendándose la utilización del Assessment Center Method (ACM), ya explicado.

22. Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M. *Competence at work, models for superior performance.* John Wiley & Sons, Inc., Nueva York, 1993, capítulo 18.

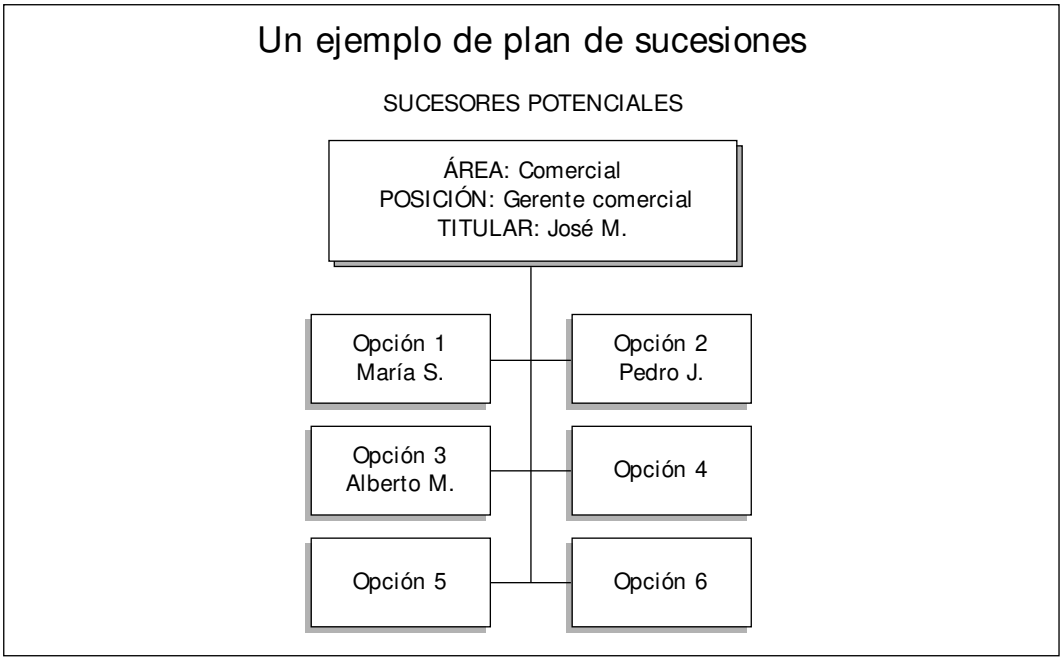
NO OLVIDAR

Para un exitoso programa de planes de carrera se deben tener en cuenta los conocimientos requeridos por la posición futura.

En esta sección casi no hemos tomado en cuenta los conocimientos, no porque los mismos no sean importantes, sino porque esta obra está dedicada a tratar exclusivamente el aspecto diferenciador que permite alcanzar un desempeño superior en las personas, es decir, las competencias.

Un ejemplo de los planes de sucesi n

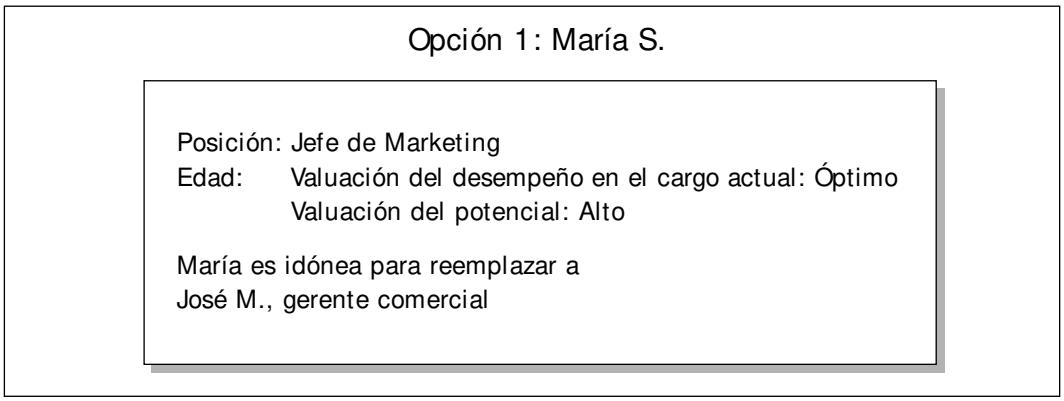
A continuación mostramos, a modo ejemplo, un plan de sucesiones para una posición de gerente comercial, tomado de una obra anterior[23].



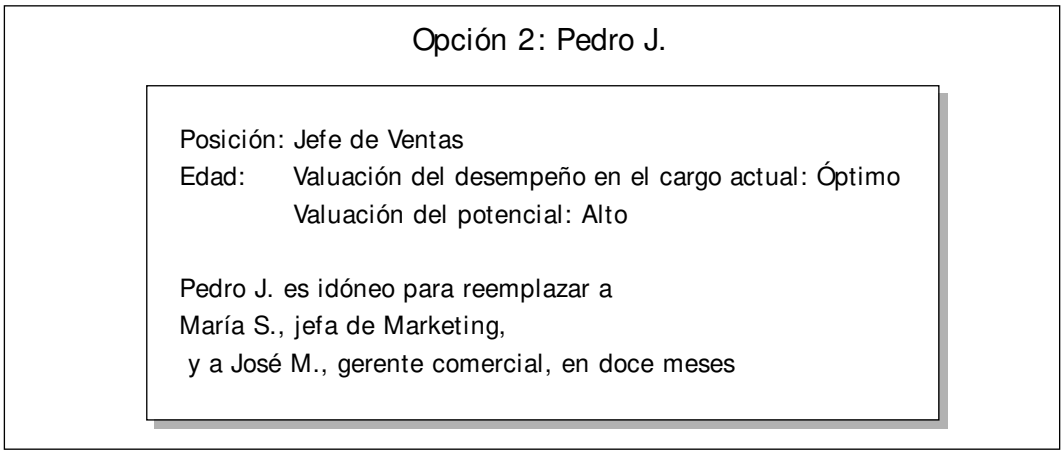
23. Alles, Martha. *Dirección estrat gica de Recursos Humanos. Gestión por competencias.* Ob. cit., capítulo 9.

Se asume que en este momento es posible que la sucesión para el puesto recaiga en dos personas: opción 1, María S.; opción 2, Pedro J.

María S. es hoy jefa de Marketing, con una alta performance y un alto potencial. Se la considera un reemplazo idóneo, es decir que ya está en condiciones de, llegado el momento, ocupar la posición o ser un reemplazo de José M., actual gerente comercial. Por lo tanto, en la perspectiva de esta última posición es la "opción 1".



Si se analiza el caso de Pedro J., la información nos dice que para el reemplazo de José M. aún no es idóneo, sino que necesita un plazo de doce meses para alcanzar el nivel adecuado. A continuación se debería indicar el plan de acción a seguir, o sea un plan de desarrollo para que pueda alcanzar en ese período el nivel requerido.



El gráfico precedente nos brinda más información sobre Pedro J., ya que nos dice que para un eventual reemplazo de María S., jefa de Marketing, sí es considerado idóneo.

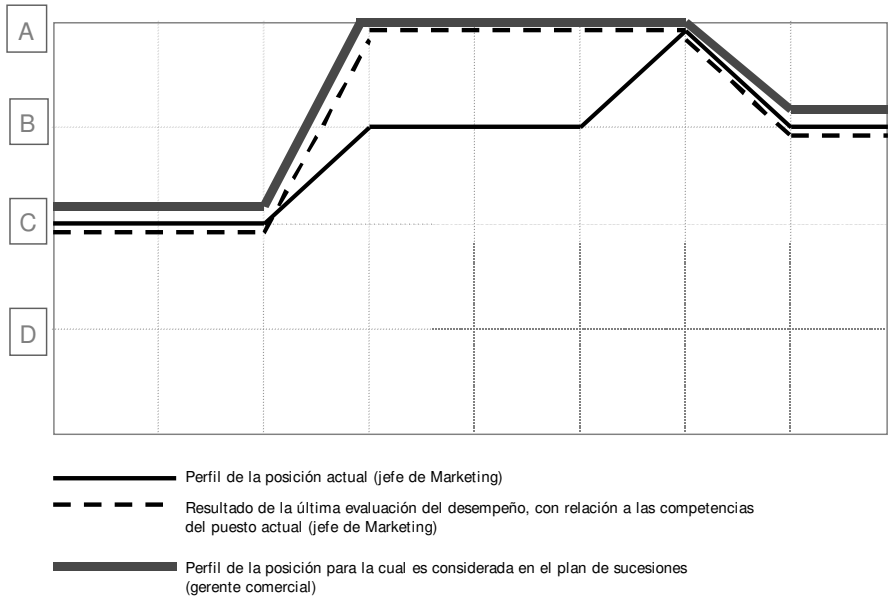
De este modo la organización tiene cubiertos los posibles reemplazos de los puestos clave y, en paralelo, se toman en cuenta los planes de carrera de las personas que la integran.

C mo se debe analizar en el plan de sucesiones el tema de competencias?

Las organizaciones que ya llevan un tiempo utilizando la metodología de competencias, en general cometen algunos errores de apreciación en el tema de sucesiones. Para explicar mejor este punto lo haremos considerando los dos casos presentados, María S. y Pedro J., ambos seleccionados para un plan de sucesiones.

La evaluación del desempeño de cualquier persona se realiza sobre el puesto que ocupa en ese momento, pero si el individuo se encuentra dentro de un plan de sucesiones, la evaluación deberá ser comparada, además, con el perfil de competencias del futuro puesto. Veamos la idea en el gráfico de la página siguiente. En ese ejemplo, María S. tiene una evaluación de competencias por sobre lo requerido para su posición actual, y adecuada a la futura posición, de gerente comercial, por lo cual se la había considerado idónea para ese puesto. Es decir que en el presente ya tiene las características requeridas por la posición para la cual es considerada como posible sucesor. El lector debe tener en cuenta que los dos casos que presentamos son ficticios, en la realidad los gráficos no son tan perfectos, es decir que las personas pueden tener más alta una competencia y más baja otra; pero lo presentamos de esta manera para transmitir claramente nuestra idea, ya que si bien lo expuesto aquí parece casi obvio, en las organizaciones existe una fenomenal confusión con esta parte de la implantación de Gestión por competencias. Igualmente, los gráficos también merecen una aclaración. Las líneas –en el caso de María S.– debieron haber sido dibujadas como superpuestas en caso de coincidir en el mismo grado de la competencia, pero no lo hemos hecho así a fin de permitir visualizar las tres líneas al mismo tiempo: perfil de la posición actual de la persona, evaluación del desempeño con relación a la posición actual, y perfil de la posición para la cual es considerada en el plan de sucesiones.

Opción 1: María S.
Análisis de la evaluación del desempeño en un plan de sucesiones



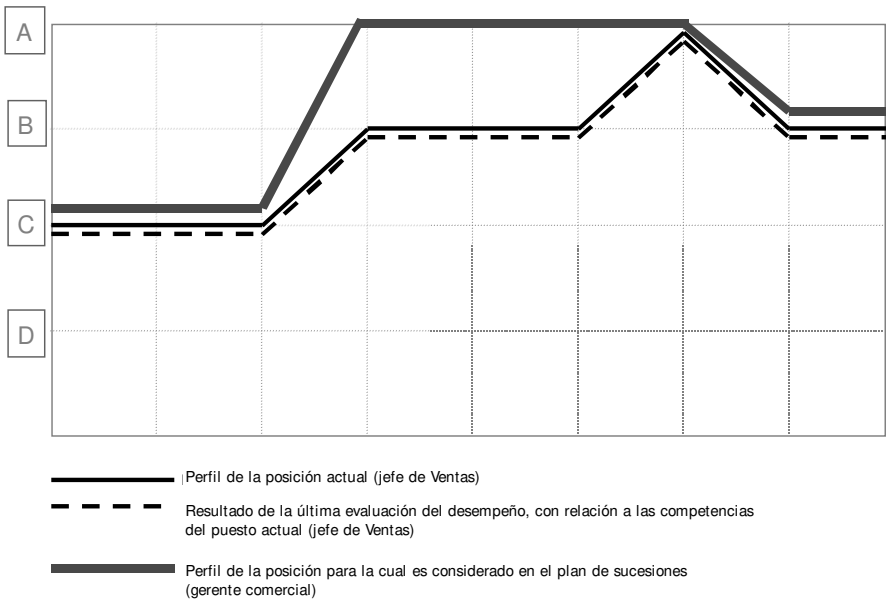
NO OLVIDAR

Para un exitoso programa de plan de sucesiones se deben tener en cuenta los conocimientos requeridos por la posición futura.

En los ejemplos expuestos no hemos tomado en cuenta los conocimientos, no porque los mismos no sean importantes, sino porque esta obra está dedicada a tratar exclusivamente el aspecto diferenciador que permite alcanzar un desempeño superior en las personas, es decir, las competencias.

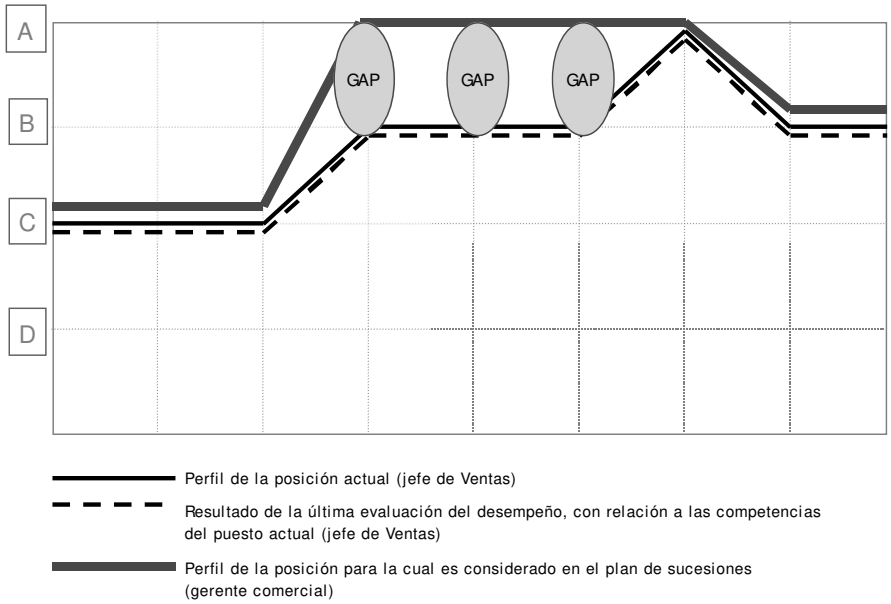
Veamos ahora la opción 2, o sea la persona que, habiendo sido seleccionada como un posible sucesor del gerente comercial, aún no está lista para ocupar la posición, pero se estima que podrá hacerlo en un plazo corto (doce meses).

Opción 2: Pedro J.
Análisis de la evaluación del desempeño en un plan de sucesiones



En el caso supuesto, la evaluación de desempeño de Pedro J. se corresponde con el puesto que ocupa actualmente; es decir que la adecuación persona-puesto es óptima. Si, además, su evaluación se compara con el perfil de la posición de gerente comercial, es decir, aquella para la cual se lo considera como un posible sucesor, la adecuación ya no es óptima, ya que en tres competencias se verifica una distancia, brecha o gap. El hecho de que estas brechas no sean significativas explica que con anterioridad se estimara que Pedro J. podría estar listo para suceder al actual gerente comercial en un plazo de 12 meses; para lo cual se deberá confeccionar un plan de acción destinado al desarrollo de aquellas competencias donde se verifica el gap, como se muestra en el gráfico de la página siguiente, donde se observa que Pedro J. deberá desarrollar tres competencias para ocupar la posición de gerente comercial. La brecha no es significativa, ya que sólo consiste en un grado de diferencia. Si por algún motivo Pedro J. tuviera que ocupar la posición antes de tiempo o antes de alcanzar el nivel deseado de

Opción 2: Pedro J.
Análisis de la evaluación del desempeño en un plan de sucesiones



competencias, se debería evaluar la oportunidad que tiene esta persona de alcanzar el nivel deseado, y para ello lo recomendable sería evaluar el potencial de desarrollo.

La pregunta clásica sobre este punto es la siguiente: si se verifica un desempeño alto o por encima de lo requerido para la posición, ¿eso significa que la persona puede ser promovida a otro nivel? Yla respuesta (provisoria) es: depende. La única manera de responder fehacientemente a esta cuestión es por medio de una comparación como la expuesta en estas páginas: entre las competencias actuales de la persona, y las requeridas por la nueva posición.

En ocasiones la evaluación del desempeño no brinda la información requerida, más allá de que se confíe o no en el sistema o en quienes han realizado la evaluación. Puede darse el caso –sucede con mucha frecuencia– de que para la nueva posición se requieran competencias diferentes de las necesarias en la posición actual. Si esto fuera así, como decíamos al inicio de

este capítulo, se deberían aplicar otras técnicas para evaluar competencias; lo más recomendable será la utilización de un assessment center especialmente focalizado en las competencias diferentes a las requeridas por el puesto que la persona ocupa en la actualidad.

Los planes de sucesión deben realizarse para todos los niveles gerenciales de la organización y no sólo cuando se estima que un funcionario está próximo a la edad de retiro. En estos casos será, desde ya, imprescindible, pero las buenas prácticas indican que no importa la edad del ocupante del puesto: todos deben tener preparado un eventual sucesor.

Aquí viene la segunda pregunta clásica: ¿no puede ser un potencial problema tener personas en condiciones para ocupar otra posición y no dársela?

Otra vez le responderé: depende. La cultura organizacional, las posibilidades de desarrollo, son valores y conceptos que van más allá de ocupar un puesto en particular. Que la persona se sienta valorada y reconocida, que pueda participar en proyectos, que su opinión sea tenida en cuenta, son maneras de utilizar ese mayor nivel alcanzado. Si, por el contrario, la persona sólo puede hacer lo estrictamente relacionado con su puesto, si no hay otros horizontes, quizá se sienta mal si alcanza un desarrollo particular.

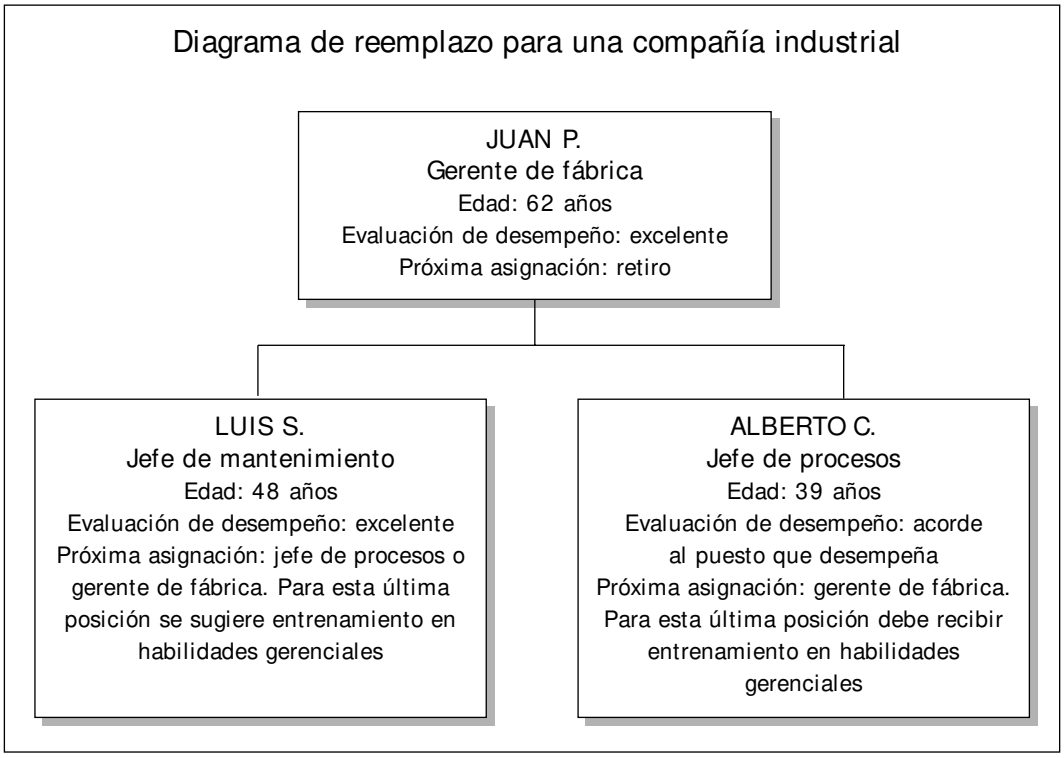
Creo importante reforzar un concepto unánimemente compartido por los especialistas: las buenas prácticas indican que una organización que se ocupa de la gente y que al mismo tiempo se preocupa por el capital intelectual de la organización como un valor intangible que determina su valor en el mercado, tiene cuadros de reemplazo para sus principales ejecutivos en conjunción con otras normas internas, tales como que sus ejecutivos no pueden viajar juntos en un mismo medio de transporte, automóvil, avión o cualquier otro. ¿Por qué? Porque se piensa que parte del valor de una compañía lo constituye su management, y que este debe ser cuidado desde todo punto de vista.

Diagramas o cuadros de reemplazo

Diagramas de reemplazo o *cuadros de reemplazo* son otras denominaciones para los planes de sucesión. En los mismos se incluye a los candidatos potenciales para cada posición gerencial o de dirección. Aunque una organización no cuente entre sus buenas prácticas el desarrollo de su personal y no confeccione planes de sucesión para todos los puestos clave, sin que importe la

edad de sus ocupantes, se recomienda que –como mínimo– se confeccionen cuadros de reemplazo como el que se muestra en el gráfico siguiente, para las posiciones cuyos ejecutivos están próximos al retiro.

Si la organización no cuenta aún con este tipo de programas, una forma de comenzar es a partir de las personas próximas a su retiro, para luego extender la planificación a toda la organización. De este modo se asegura que el candidato apropiado esté disponible en el momento oportuno y tenga suficiente experiencia para manejar las responsabilidades de la nueva posición.



Hemos tomado el gráfico precedente de una obra anterior[24]. La situación que se observa es similar a la planteada con los planes de sucesión, y el ejemplo presentado también tiene como eje un puesto de gerente (en aquel

24. Alles, Martha. *Dirección estrat gica de Recursos Humanos. Gestión por competencias.* Ob. cit., capítulo 9.

caso, comercial; en este, de fábrica); la diferencia es que en el caso ya analizado no existía una situación de proximidad al retiro del gerente, algo que sí sucede en este. No obstante, la situación es comparable. Luis S., el jefe de mantenimiento, puede ser indistintamente un reemplazo de un par suyo, el jefe de procesos, o de su jefe, el gerente de fábrica.

En el cuadro expuesto sólo se hace referencia a que la evaluación de desempeño es "excelente" en el caso de Luis S., y "acorde al puesto" en el caso de Alberto C. Sin embargo, para una correcta apreciación acerca de si los posibles aspirantes están o no en condiciones de asumir la posición de gerente de fábrica, la comparación debería efectuarse entre ambos candidatos, Luis S. y Alberto C., pero no con relación al actual puesto de trabajo de cada uno, sino con la posición a la que podrían aspirar. Para ello debería hacerse una evaluación de sus competencias –a través de un Assessment Center– y conocimientos, si fuese pertinente.

Los principales objetivos –y finalidad– de los planes de carrera y los planes de sucesión

Favorecer la retenci n del personal clave

En ocasiones, cuando un empleado anuncia que se retira de una organización porque tiene una oferta mejor –muchas veces de un competidor de la organización–, en ese momento se le hace una *contraoferta,* que supera el salario y –a veces– también el nivel del puesto o de las responsabilidades. Esta "mala práctica empresarial" ocasiona muchos inconvenientes y problemas, por ejemplo:

- Desajustes en las compensaciones de la compañía.
- Promesas que luego no se pueden cumplir.
- Fracaso en la retención del empleado.
- Efecto "contagio": los empleados pueden considerar oportuno presionar con una oferta laboral para mejorar sus condiciones de trabajo actuales.

La existencia de planes de carrera, promoción o sucesión, en la mayor parte de los casos, no constituye un elemento decisivo para que un emplea-

do decida quedarse o irse de la organización. Sin embargo, cuando la posibilidad de cambiar de organización se presenta, puede ser un elemento importante en la comparación entre las ofertas. La organización podrá argumentar que los planes existen, que se llevan a cabo profesionalmente y que dentro de los mismos el empleado tiene determinadas posibilidades de desarrollo.

Desde el punto de vista de la organización, si no existe un plan de carreras definido y las herramientas que lo complementan (análisis de puestos, evaluación de desempeño), cuando se realiza la contraoferta no se dispone de la información y de los elementos de juicio necesarios para evaluar sus consecuencias. Será complicado definir una contraoferta adecuada y equilibrada para ambas partes.

Me permito dar una opinión fundada en la experiencia profesional: la contraoferta a un empleado que ha recibido una oferta laboral de otra organización sólo *puede* o *debe* realizarse *si estaba prevista de alg n modo* en los planes de carrera y sucesión, y si sólo significa para la compañía *adelantar* en unos meses algo que de todos modos ya tenía en sus planes. En caso contrario, cuando la única razón de la contraoferta es el deseo de retener al empleado "a cualquier precio", hacerlo es malo para la compañía y para los otros empleados. Incontables casos lo demuestran.

Asegurar la continuidad gerencial

Cuando un gerente renuncia o llega a la edad del retiro siempre cabe la posibilidad de contratar a un sucesor en el mercado, y así se hace exitosamente en muchas ocasiones. Sin embargo, las organizaciones que se ocupan de las personas, que han implementado lo que nosotros hemos denominado los *subsistemas de Recursos Humanos o de Capital Humano*, prevén esta situación, trabajan muy duramente en la formación de gerentes en sus propias filas y, siempre que esto es posible, intentan tener preparado un sucesor para todos los puestos clave. Pero no siempre esto es así. Muchas compañías tienen "vacíos gerenciales" y, llegado el momento de nombrar un nuevo gerente, se busca dentro de la propia organización y se elige entre varias opciones sin estar demasiados seguros de que esa opción es la mejor. ¿Cómo se cubre ese vacío? ¿Cuáles son las causas? ¿Es necesario tener más gerentes para cubrir los potenciales vacíos de management? ¿Cuántos puestos gerenciales se

han cubierto con empleados *menos malos*? La respuesta a muchas de estas preguntas se obtiene a partir de una gestión integrada de planes de carrera y sucesión.

Posibilitar el desarrollo y la realizaci n del personal

Los planes de carrera basados en las competencias del puesto y en las del individuo que eventualmente lo ocupa serán la combinación de un adecuado planeamiento desde la óptica de la empresa, brindando –a su vez– satisfacción al empleado.

¿Cuántos empleados, eficaces de acuerdo con las competencias requeridas por su puesto actual, se han visto abrumados y quizá hasta *desesperados* cuando han sido "premiados" con un puesto superior para el cual no estaban preparados? Este error es muy frecuente. El ejemplo clásico –y no por ello menos actual– se verifica cuando un buen vendedor se transforma en un mal supervisor de vendedores, o un muy buen operario se convierte en un mal supervisor de turno. En los niveles gerenciales, a veces, no se ve tan rápido la equivocación y los resultados catastróficos surgen después de unos meses.

Si no existe un plan de desarrollo profesional en la empresa, materializado en los planes de carrera y sucesión, que defina cuál es la evolución adecuada de las capacidades, puede ocurrir lo siguiente:

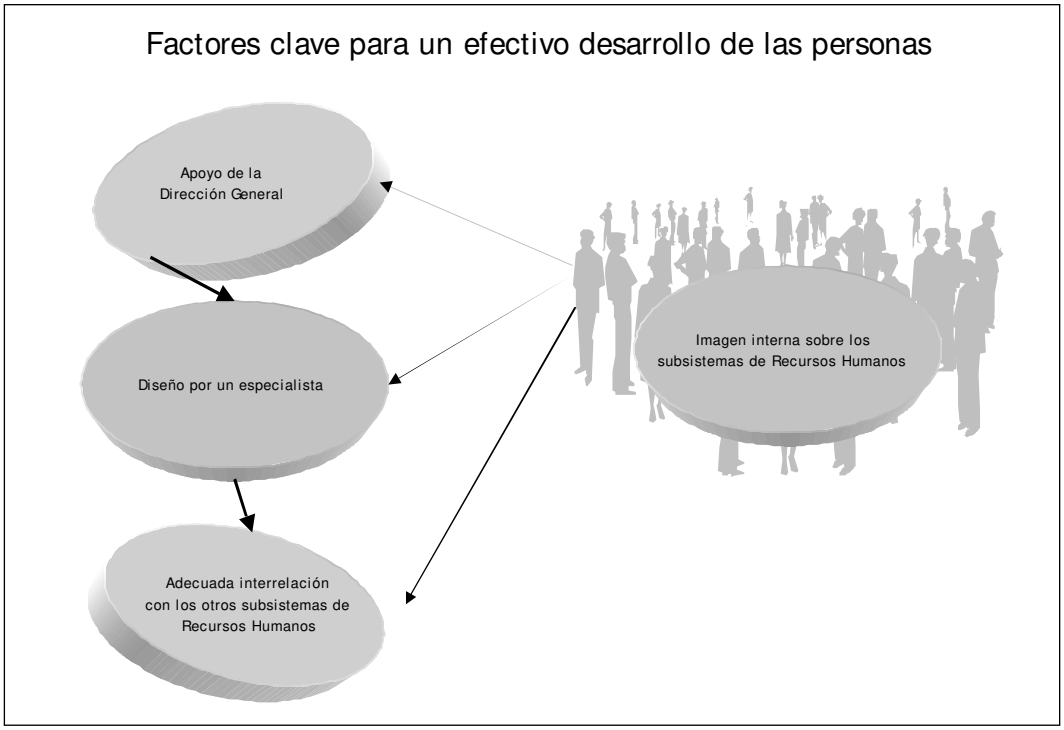
- El empleado no conocerá cuáles son las competencias que necesita desarrollar o potenciar.
- Los puestos serán cubiertos por personas que no tienen las capacidades necesarias.
- La empresa estará haciendo "un gasto" en formación, y no una inversión.

Factores clave para el éxito del desarrollo ejecutivo

Las áreas de Recursos Humanos o Capital Humano pueden tener las mejores intenciones y trabajar denodadamente, sin llegar a tener buenos resultados. Consultados muchos colegas sobre los factores clave para tener éxito en

materia de desarrollo de personal en general, pero especialmente en el desarrollo del personal ejecutivo, han coincidido más o menos en señalar los siguientes elementos a tener en cuenta:

- Apoyo de la Dirección General. En este punto son muy importantes las aclaraciones que realizan los colegas respecto de que no alcanza con que el tema se incluya en los planes anuales del área de Recursos Humanos o Capital Humano, sino que es necesario un verdadero convencimiento del resultado positivo de las buenas prácticas en esta materia, y generar un interés de la máxima conducción y de los gerentes más relevantes dentro de la organización.
- Contar con el expertise para la realización de los planes de carrera y sucesión. Quizá exista dentro de la empresa; de lo contrario, deberá requerirse el apoyo de un especialista para que realice el diseño.
- Será fundamental que los distintos subsistemas estén adecuadamente interrelacionados. A modo de ejemplo, si son deficientes los métodos de selección, o no es adecuado el sistema para evaluar el desempeño



de las personas, o no se cuenta con información acerca del grado de desarrollo de sus competencias, casi con seguridad no se logrará un buen programa en materia de desarrollo de las personas.

- Tener en cuenta cuál es el grado de confianza que los empleados tienen con relación a los subsistemas de Recursos Humanos. Si no existe seguridad al respecto, quizá se deba investigar, por ejemplo, a través de encuestas de clima, y, en todos los casos, trabajar sobre la comunicación interna.

El último de los puntos mencionados tiene una gran importancia. Como se ha explicado en capítulos anteriores, el grado de motivación del individuo es determinante en todo tipo de acciones de mejora profesional, pero muy especialmente cuando se trata del desarrollo de competencias.

Para el autor francés Jean-Marie Peretti[25], un balance de la carrera debe tener cinco etapas:

1. El análisis del pasado profesional.
2. El análisis de las aspiraciones, motivaciones y potencialidad.
3. La propuesta profesional.
4. Los medios disponibles para la adaptación.
5. La estrategia para el cambio y el plan de acción.

En esencia, deben definirse los puntos a cubrir entre la situación actual (*qu s hacer*) y la situación futura (*qu debo hacer*). A partir de allí, hay que fijar calendarios y etapas intermedias, las acciones internas y externas, y establecer la negociación necesaria con la persona involucrada.

Mentoring o programas de tutoría

¿Qué es un mentor[26] o tutor? En general es el jefe del jefe, para que quien ejerza ese rol no esté involucrado directamente en el día a día del trabajo.

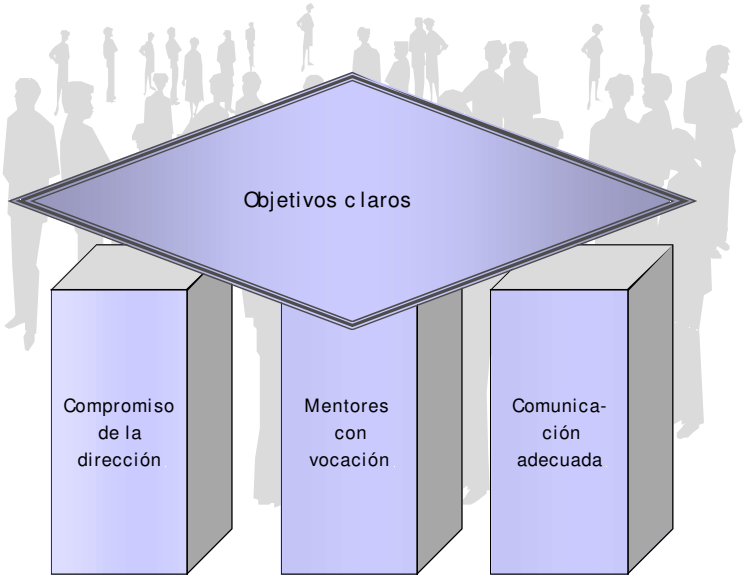
---

25. Peretti, Jean-Marie. Ob. cit., página 218.
26. Según Chip Bell en su obra sobre *mentoring* (página 24), la palabra "mentor" procede de *La Odisea*, escrita por el poeta griego Homero. Cuando Ulises se prepara para ir a la guerra de Troya designa a un leal amigo de la familia, llamado Mentor, para que sea el tutor de su hijo Telémaco. Mentor es a su vez sabio y sensible, dos características importantes para un buen mentor. *Mentoring.* Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1997.

El mentor o tutor *monitorea* el plan de carrera del involucrado. Normalmente se usa para la key people, dentro de la cual se debe considerar a los jóvenes profesionales.

No importa el tamaño de la organización, estos conceptos pueden ser aplicados aun en las pequeñas.

Claves de un programa de mentoring



Los pasos a seguir para una buena implementación de un programa de mentoring son los que se explican a continuación.

Aunque pueda parecer obvio, habrá que tener en claro los objetivos a alcanzar. Un programa de mentoring es una muy buena idea y se encuentra entre las muy buenas prácticas de recursos humanos, pero debe saberse con certeza para qué se lo desea implementar. Conocemos el caso de una empresa en la que su titular y principal accionista puso en marcha un programa de mentoring sin asumir realmente sus beneficios; es decir, no por falta de in-

formación sino por querer implementar en su organización los mismos programas que otras firmas competidoras, pero sin tener en claro los objetivos. Frente a ese panorama, el mentoring se transformó en una instancia más de supervisión de lo actuado por los empleados. ¿Era perjudicial para la organización? No. Pero no se logró el verdadero objetivo de los programas de mentoring: el desarrollo de las competencias de los empleados. Por lo tanto, el primer paso es **fijar objetivos claros** con relación al programa. Aunque nuevamente parezca obvio, se debe lograr el **compromiso de la m xima direcci n**, es decir: si bien es una de las buenas prácticas de recursos humanos, para su implementación es necesario que la Dirección General no sólo conozca los beneficios del programa sino que, además, esté interesada en que se aplique en la organización.

Luego –es decir, una vez que se han fijado los objetivos con el compromiso de la máxima conducción– se deberán **elegir cuidadosamente los mentores y los participantes del programa**. Unos y otros deberán estar interesados en el proceso, tomar sus objetivos como propios y comprender los beneficios mutuos. Si cualquiera de los participantes, mentor o tutor y participantes o personas bajo tutoría, piensa que esto *es algo más que pide la organización*, como una carga adicional a su lista de tareas, será mejor dejarlo fuera del programa. El éxito depende del compromiso de todos los involucrados. La organización deberá asegurarse de la **vocaci n** de las partes intervinientes. El tutor y la persona bajo tutoría deben estar convencidos de las bondades de la tarea a desarrollar.

En cuanto a los tutores, no todos pueden serlo; se requieren ciertas características, además del deseo de asumir ese rol.

Por último, será clave la comunicación a toda la organización acerca del programa. Las buenas prácticas deben ser comunicadas a todos. Pero esto no termina allí, ya que una comunicación eficaz entre el tutor o mentor y los participantes del programa será fundamental para su éxito.

El mentoring también implica **formaci n** de la persona bajo tutoría –tanto en conocimientos como en competencias, para lograr el desarrollo esperado–, y del tutor, ya que si nunca lo fue antes, deberá recibir alguna capacitación al respecto en ambas direcciones: por un lado, en conocimientos (es decir, en qué consiste un programa de mentoring, los pasos necesarios para llevarlo a cabo, etc.) y, por otro lado, de ser necesario, formación en materia de competencias. No todos los buenos jefes o gerentes pueden ser buenos mentores.

Un objetivo adicional que debe considerarse en todo programa de mentoring es el de fomentar la **independencia** del empleado para lograr el verdadero crecimiento y así cumplir con los objetivos fijados.

C mo lograr que los gerentes o supervisores sean buenos tutores o mentores?

Si una empresa nunca aplicó estas metodologías, *deberá crear cultura* al respecto. No se implementa de la noche a la mañana.

Pero el primer paso es que la persona que sea designada tutor debe sentir y saber que *no se le asignó una nueva carga* sino una nueva responsabilidad sobre la cual la empresa está interesada, que se encuentra en línea con los objetivos de la empresa; y él, a su vez, será evaluado por cómo realice la tutoría asignada.

Un tutor debe lograr que la persona bajo tutoría sienta que él, su tutor,

- lo puede ayudar,
- lo conoce muy bien,
- lo ayudará a salir adelante,
- es necesario para él.

Para referirse a la persona bajo tutoría los norteamericanos utilizan una palabra del francés, llamándolo "the protégé"[27].

Bell[28] sugiere cuatro pasos para la relación con "the protégé" ("protegido" en castellano o, como lo hemos llamado a lo largo de esta obra, "persona bajo tutoría"), sin resistencias y con éxito:

1. Informarle claramente acerca de su desempeño, sus problemas y sus logros.
2. Asegurarse de la comprensión –y su acuerdo– sobre el foco de aquello que se espera de él.
3. Transmitir ideas para mejorar el desempeño de la persona bajo tutoría cuidando las formas para generar adhesión y eliminar la resistencia frente a los comentarios.
4. Usar la primera persona del singular eliminando frases tales como "usted debe", reemplazándolas por "quiero ser una fuente de ayuda para usted".

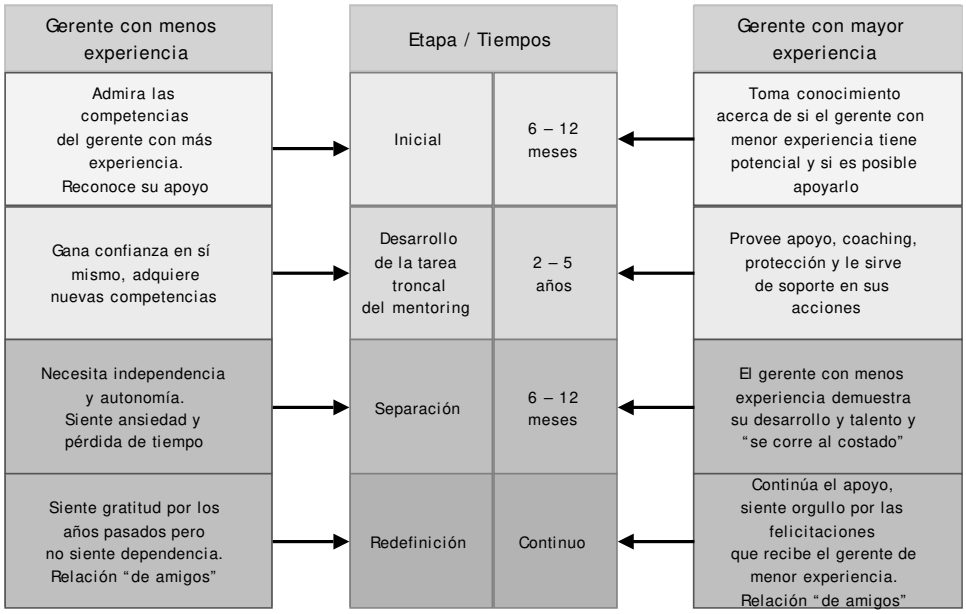
Cu nto tiempo debe durar una tutor a o un programa de mentoring?

Para Mathis y Jackson[29] el mentoring debe darse entre gerentes que transitan la mitad de sus carreras, y personas que comienzan las suyas. Capacidades técnicas, de relación interpersonal y políticas serán los elementos más importantes a transmitir de las personas con más experiencia a las más jóvenes. Los autores mencionados presentan un gráfico interesante con relación al mentoring, que exponemos a continuación en una traducción libre y simplificada.

---

27. Protégé: protegido. Protéger: proteger, amparar, defender, escudar, resguardar, salvaguardar, preservar, favorecer, ayudar.
28. Bell, Chip R. *Managers as mentors.* Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1998.
29. Mathis, Robert L. y Jackson, John H. Ob. cit., página 365.

Etapas en una relación de mentoring



Fuente: Mathis, Robert L. y Jackson, John. Ob. cit., pág. 365.

Cuando el tutor es un par

Si bien no es la figura más frecuente, el mentor puede ser un par. En este caso, el tutor deberá asumir ese rol con mucho tacto, para que la relación sea fructífera y no genere malos entendidos. En este tipo de mentoring es interesante citar los consejos de Bell[30] cuando señala: *Esfu rcese por conseguir un aprendizaje rec proco.* Sus sugerencias incluyen el cuidado del lenguaje: utilizar el "yo haría las cosas de este modo" en lugar de "tú deberías hacer...", y la sugerencia de ir *un poco más allá*, tratando de ponerse en el lugar del otro y buscar un área donde ambos quieran aprender, de modo tal que, aun conservando su rol de mentor, realicen juntos el aprendizaje.

30. Bell, Chip R. *Mentoring.* Ediciones Gestión 2000. Barcelona, 1997, página 135.

Más adelante Bell señala: *El hacer de mentor de nuestros iguales nos ofrece, a la vez, recompensas y desafíos especiales. El secreto del éxito reside en aceptar lo que es ostensiblemente una relación de igualdad y gestionar el intercambio de sabiduría para que mantenga y haga honor a esa igualdad. El concentrarse en la humildad, una consideración sincera, una afirmación auténtica y equilibrio pueden dar origen a un intercambio que deleite tanto al mentor como al protegido.*

La entrevista o reunión en la tutoría

Conceptualmente no difiere de una evaluación acerca de los puntos fuertes y débiles, el compromiso asumido y el desarrollo profesional. El formulario siguiente muestra la relación y los pasos de la reunión de tutoría y del programa en sí.

SEGUIMIENTO DE TUTORíA

Nombre del tutor: .....
Nombre de la persona bajo tutoría: .....
Posición que ocupa: .....
Fecha de la entrevista: ..... / ..... / .....

Breve comentario sobre la actuación de la persona bajo tutoría
.....
.....

Puntos fuertes (formación en conocimientos y competencias)
.....
.....

Puntos fuertes (formación en conocimientos y competencias)
.....
.....

Puntos débiles (formación en conocimientos y competencias)
.....
.....

Inquietudes de la persona bajo tutoría en relación a su carrera profesional: proyectos en los que participa, proyectos en los que quisiera participar, etc.
.....

Compromiso asumido por el tutor en relación al desarrollo profesional en el período .....
.....

Comentarios
.....
.....

Fecha próxima entrevista: ..... / ..... / .....

Firma del tutor:.....

Firma de la persona bajo tutoría: .....

Esta reunión de seguimiento deberá realizarse de manera periódica e, idealmente, tener un día fijo de realización, para que tanto el tutor o mentor como la persona bajo tutoría sepan que tienen un compromiso; por ejemplo, el tercer lunes de cada mes, o el primer y tercer martes de cada mes. De ese modo no será necesario llamar para coordinar una reunión: la misma ya está planeada, lo cual brinda seguridad y plantea un horizonte claro de trabajo para las partes involucradas.

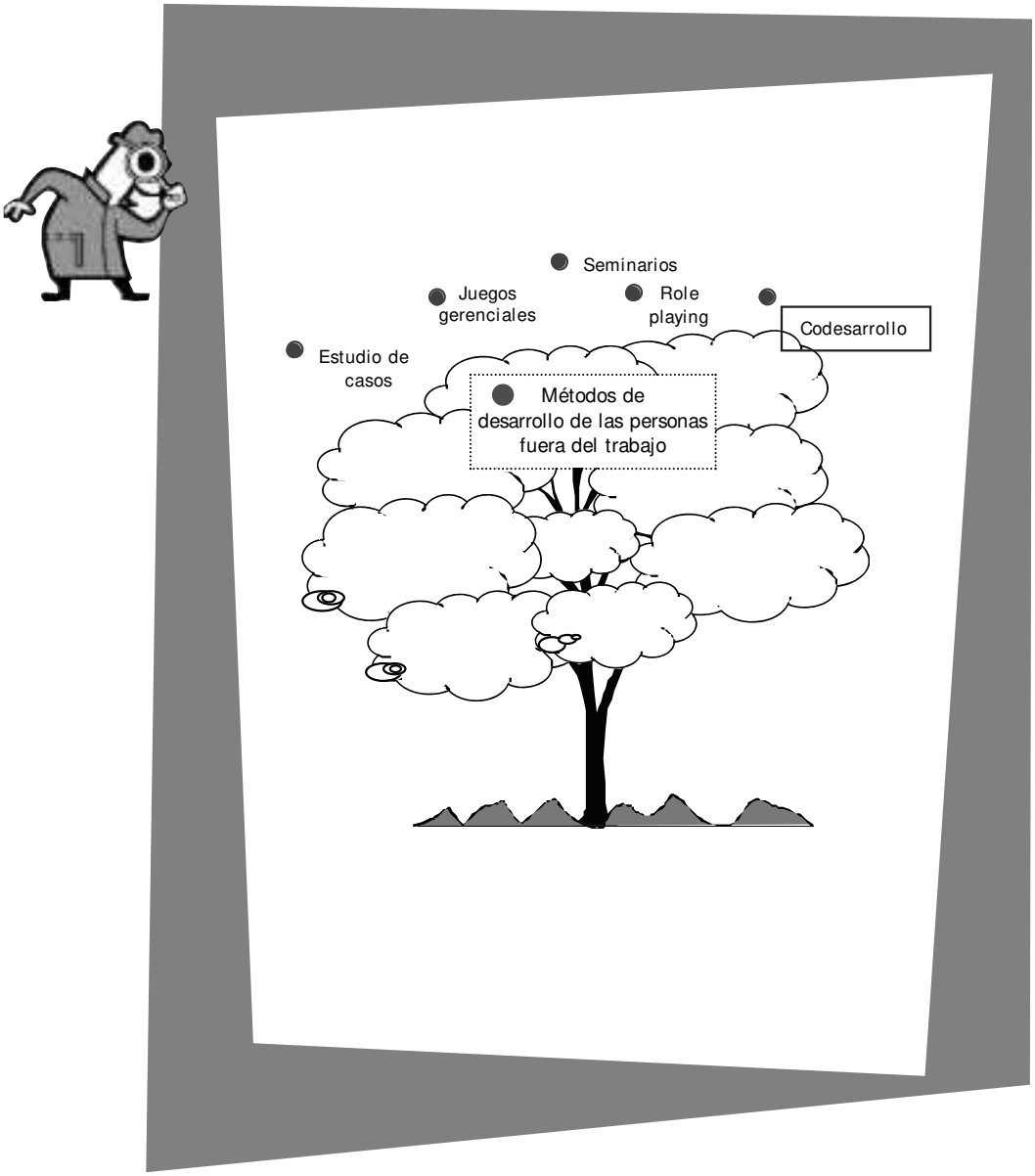
No es imaginable un esquema de tutoría o mentoring sin reuniones frecuentes, con sugerencias formales e informales, formularios escritos y comentarios verbales.

En definitiva, el mentor o tutor, en conjunto con su *prot g* o persona bajo tutoría, debe conformar un equipo de trabajo donde la persona más experimentada brinde su apoyo y consejo al más joven, para lograr un mayor desarrollo de este último, en beneficio de todos.

SUMARIO
MÉTODOS PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS DENTRO DEL TRABAJO

- Hemos denominado Métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo a todas las acciones que con este fin se realizan juntamente con la tarea cotidiana y se relacionan tanto con conocimientos como con competencias. En esta obra nos focalizaremos en el desarrollo de las competencias. Los distintos métodos tienen diferente grado de eficacia según se apliquen para conocimientos o para competencias.
- Un primer buen paso para el desarrollo de competencias está dado por el rol de los jefes en el desarrollo de competencias, que hemos denominado Jefes como coachs, donde estos, al mismo tiempo de cumplir su rol de supervisión, llevan adelante otra función: ser guías y consejeros de sus empleados.
- Si bien los términos coaching y mentoring pueden usarse como sinónimos, no lo son: la diferencia radica en el alcance de cada concepto. El segundo tiene un alcance más amplio que el primero.
- El coaching constituye una relación interpersonal orientada al aprendizaje, donde cada uno de los participantes del proceso cumple un rol: coach y aprendiz. No todas las personas pueden ser buenos coachs.
- El desarrollo de los recursos humanos tiene una relación directa con el valor de la compañía; por lo tanto, hay que desterrar ideas tales como que la inversión en estos temas representa gastos cuyo retorno o rendimiento es difícil de observar.
- En referencia a la función del área de Recursos Humanos o Capital Humano con relación al desarrollo de personas, se puede sintetizar como aquellas acciones tendientes a: 1) incrementar las capacidades de los empleados para asegurar crecimiento y avance en sus carreras; estas capacidades pueden estar con relación a conocimientos o competencias. 2) A través de ciertas herramientas, como las evaluaciones, mejorar las capacidades del personal tanto en conocimientos como en aspectos menos tangibles, como las actitudes y los valores. En nuestra metodología esto se verifica a través de la Gestión por competencias.
- En Latinoamérica, en un alto porcentaje las áreas de Recursos Humanos o Capital Humano dependen del gerente o director de Administración y Finanzas –no de la Dirección General– y a su vez un porcentaje más alto aún, más allá de la denominación que se le dé al área, tiene por funciones y responsabilidades sólo atender problemas de tipo legal y administrativo (lo que hemos dado en llamar "oficina de personal").
- Manejarse dentro de un modelo de competencias facilita el desarrollo del personal clave. Mediante la evaluación por competencias es posible, entre otras cosas, confeccionar planes de sucesión de posiciones clave y planear carreras.
- El mentor o tutor monitorea el plan de carrera del involucrado. El mentoring también implica formación de la persona bajo tutoría, tanto en conocimientos como en competencias, para lograr el desarrollo esperado, y del tutor, ya que si nunca lo fue antes, deberá recibir alguna capacitación al respecto y, de ser necesario, deberá recibir –además– formación en materia de competencias. No todos los buenos jefes o gerentes pueden ser buenos mentores.

Capítulo 5
Métodos para el desarrollo de competencias fuera del trabajo



Pluralidad de métodos –desde la organización– para el desarrollo de competencias fuera del trabajo

En este capítulo se tratarán los siguientes temas:

- La formación en el ámbito de las organizaciones
- Métodos de desarrollo de personas fuera del trabajo
- Grado de eficacia de cada uno de los métodos de desarrollo fuera del trabajo
- Nuestra propuesta para el desarrollo de competencias fuera del trabajo: codesarrollo
- Elementos básicos de capacitación y entrenamiento
- La función Formación dentro del área de Recursos Humanos o Capital Humano
- Capacitación y entrenamiento dentro de la gestión por competencias
- Rol del área de Recursos Humanos o Capital Humano en la formación de personas
- Cómo llevar adelante un plan intensivo de desarrollo de competencias
- ¿Cómo realizar un seguimiento de la evolución del desarrollo de las competencias?

Desarrollo de personas fuera del trabajo

Hemos denominado Métodos para el desarrollo de personas fuera del trabajo al grupo de actividades dirigido tanto a la transmisión de conocimientos como al desarrollo de competencias, que son planeadas por la organización y que pueden realizarse tanto dentro de su ámbito como fuera de él (considerando la ubicación geográfica), a la vez que pueden llevarse a cabo en el horario laboral de cada persona, o en cualquier otro. El ejemplo más frecuente de este tipo de actividades lo constituyen los cursos de capacitación o formación: se relacionan directamente con la tarea diaria pero se realizan fuera de esta.

La formación en el ámbito de las organizaciones[1]

En el ámbito de las organizaciones, una de las tareas que debe abordar el área de Recursos Humanos o Capital Humano en relación con una de sus funciones, la de Capacitación, es colaborar para que los empleados hagan mejor sus tareas. Planteado de esta manera, el desafío es de suma importancia, ya que todas las organizaciones necesitan que su gente mejore la forma en que trabaja. Yaún más, hoy se demanda que los empleados sean capaces de hacer más tareas y, en muchos casos, de distinto orden que las que tradicionalmente realizaban. Sólo basta mencionar las tendencias hacia la polifuncionalidad en las posiciones, que en ciertas organizaciones no sólo se solicita a niveles operativos, sino también a ejecutivos.

En este proceso de búsqueda de mejorar en forma permanente, la formación de las personas cobra un valor estratégico. En este sentido, el aporte que puede realizar quien tenga a su cargo la función Capacitación consiste en mejorar el presente y tratar de ayudar a construir un futuro en el que los recursos humanos estén formados y preparados para superarse continuamente.

Ni una ni otra tarea es sencilla. Entre los obstáculos se pueden citar las características particulares que impone la educación de adultos, y que la preocupación central de sus destinatarios no es capacitarse sino realizar ade-

1. La autora ha tratado algunos de estos temas en una obra previa, Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias, capítulo 8. En la presente obra se ha revisado el material mencionado y se lo ha tratado con una perspectiva más amplia, en algunos casos, y enfocado sólo en competencias, en otros.

cuadamente su trabajo. Por lo tanto, la capacitación se desarrolla siempre resolviendo la tensión entre las demandas acuciantes de obtención de resultados y la necesidad de actualizar conocimientos para mejorar esos resultados e impulsar cambios.

Las organizaciones no siempre utilizan adecuadamente el presupuesto de capacitación con el que cuentan (en ocasiones, no muy generoso). A modo de reflexión, le sugerimos que haga un análisis personal y reflexione acerca de su propia historia, revisando la utilidad de la capacitación que recibió en su trayectoria laboral. Considere tanto actividades formales de capacitación como situaciones fuera del aula que hayan constituido para usted instancias significativas de aprendizaje. Indique por lo menos una consecuencia importante de esas actividades en el desarrollo de su tarea. ¿Obtuvo de su capacitación formal todo lo que esperaba y necesitaba? Si no fue así, ¿a qué circunstancias adjudica la diferencia entre sus expectativas y los resultados alcanzados?

A modo de anécdota, le podemos aportar un caso positivo y uno negativo, ambos referidos a la formación en materia de conocimientos. Hace muchos años, cuando ingresé en el grupo Bunge & Born recibimos una capacitación full time de cinco semanas sobre la metodología que el grupo usaba en ese momento en materia de sistemas de información. En mi carrera hubo un antes y un después de esa capacitación; esa instancia marcó toda una etapa profesional, que duró siete años. En las antípodas, años después y en otra organización, todos sus integrantes recibimos una capacitación durante varios meses en el uso de un software, y aunque fue muy interesante como actividad, en mi caso particular no tenía aplicación práctica, ya que no se relacionaba con mi puesto de trabajo; por lo tanto, la experiencia fue agradable pero la inversión no estuvo adecuadamente direccionada.

A continuación le relataremos otra experiencia, que nos refirió un colega del área de Capital Humano de una corporación transnacional, con relación a la formación en competencias. Hace unos años le tocó en suerte asistir a una actividad en México de dos días sobre la temática de liderazgo y trabajo en equipo, destinada a directivos de diversas áreas, entre otras, comerciales. Realizada en un lugar soñado, con facilitadores carismáticos y muy buenos en lo suyo, la actividad no tuvo, sin embargo, desde la perspectiva del desarrollo de las competencias específicamente, el resultado esperado. El participante se llevó una idea sobre cuál era su grado de desarrollo de las dos o tres competencias a las que se refería la actividad, pero la cosa quedó

allí. Es decir, no se produjo un desarrollo de sus competencias, aunque reconoce que la actividad fue muy interesante y que lo ayudó a incorporar conocimientos sobre los temas tratados; pero "en especial –confiesa, con un poco de turbación– pasé unos días muy agradables". Usted querrá saber si se cumplió el objetivo… En este caso en particular, quizá se cumplieron los objetivos personales del participante, pero intuyo que no los de la organización de la cual formaba parte.

En definitiva, la mayoría de los cursos de formación que se ofrecen aportan teoría sobre la competencia, pero no la desarrollan. Generalmente tienen la misma falencia: tratan a las competencias "casi" como si fueran conocimientos, por lo cual transmiten una serie de conceptos pero no alcanzan el objetivo: modificar comportamientos.

La formación de tipo tradicional habilita para la transmisión de conocimientos. El desarrollo de competencias requiere modificación de comportamientos, y para ello se necesitan acciones que deben ser "a medida de la organización", ya que los modelos de competencias son diferentes entre una organización y otra.

Dice Ernesto Gore[2] que las organizaciones utilizan la capacitación o formación como una de las herramientas usuales para incorporar nuevas conductas o modificar rutinas. Por lo general consiste en clases dictadas en el aula, a la manera escolar, aunque también puede tomar otras formas, como el entrenamiento en el lugar de trabajo o a distancia. Se trata de actividades planeadas y relativamente formalizadas de enseñanza, que se realizan para mejorar el desempeño de personal que ocupa o ha sido seleccionado para ocupar algún puesto de trabajo.

Continúa más adelante: El término "capacitación" tiene una fuerte connotación profesional y está ligado a la transferencia de lo aprendido en el trabajo, en un contexto determinado y con relación a roles o competencias profesionales. Sin embargo entraña un sentido mucho más amplio que el de describir aprendizajes que se logran repitiendo mecánicamente ideas o movimientos: incluye procesos de análisis, discusión y reflexión.

Gore define la capacitación como un proceso planificado de adquisición de nuevos conocimientos susceptibles de ser transferidos a las rutinas de trabajo, para modificarlas en parte o sustancialmente, y no sólo para resolver problemas sino para cuestionar los criterios a partir de los cuales estos son resueltos.

---

2. Gore, Ernesto. Conocimiento colectivo. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2003, páginas 19 y siguientes.

Gore no se limita a considerar la capacitación como un conjunto de prácticas escolares dentro de la empresa. Nuestra postura coincide con esta apreciación, ya que proponemos la formación de las personas en relación con una implementación de gestión de recursos humanos por competencias, y como esta metodología se basa en los planes estratégicos de la organización, las acciones de desarrollo propuestas estarán de acuerdo con las mismas.

Por último, Gore agrega: La capacitación es producto de un proceso social complejo, no exclusivamente en función de objetivos explícitos, sino como el producto de una red de acuerdos, por lo general tácitos, lo que necesariamente connota una dimensión política del problema, caracterizada por la relación entre saber y poder.

Esta obra está dirigida solamente al tratamiento del tema del talento y las competencias. Esta última palabra es utilizada por muchos autores con un alcance diferente al que nosotros le damos, como ya se ha visto con anterioridad. Para nosotros, sólo abarca aspectos relacionados con la personalidad. Sin embargo, cuando las organizaciones encaran los diferentes programas de formación existe una gran confusión respecto de los términos y los contenidos. En una obra titulada Administre el conocimiento[3], sus autores hacen una interesante diferenciación entre los vocablos datos, información y conocimiento. La tendencia a confundir estos términos –dicen Probst y otros– es la causa de múltiples malos entendidos en cuanto a la administración del conocimiento. Quizá desde nuestra perspectiva no sólo debemos distinguir estos conceptos sino, además, diferenciar conocimientos de competencias, las que implican modificar comportamientos.

Agregan los autores mencionados: Debemos considerar diferencias entre el conocimiento de los individuos y el de los grupos. Más adelante remarcan el concepto de que la base del conocimiento la constituyen tanto los individuos como los grupos, diferenciando las capacidades individuales de las competencias organizacionales (utilizando en una oportunidad el término "competencia" con otro alcance, pero la referencia siguiente es de todos modos pertinente).

Dicen Probst y otros[4]: Los procesos organizacionales que funcionan bien dependen de las interacciones exitosas de todos los participantes. La planeación y la implementación de un programa de capacitación pueden requerir la participación de una amplia gama de empleados que incluye la administración financiera, la alta ge-

3. Probst, Gilbert; Raub, Steffen y Romhardt, Kai. Administre el conocimiento. Pearson Educación, México, 2001.
4. Probst, Gilbert; Raub, Steffen y Romhardt, Kai. Ibíd., página 18.

rencia, la capacitación de personal, la intendencia, etc. Todas estas personas contribuirán al resultado del programa; si tienen éxito trabajando juntas en forma productiva, entonces la compañía obtendrá mayores competencias organizacionales, lo cual constituye un elemento colectivo en su base de conocimiento.

En otra parte de la obra Probst[5] coincide con Gore: El conocimiento colectivo es un elemento fundamental en la estrategia competitiva. Por lo regular, las competencias de la organización consisten en recursos muy distintos y en elementos del conocimiento individual, entretejidos para formar un todo que suele ser difícil de definir. A diferencia de las materias primas o los componentes fabricados que los competidores pueden adquirir en un mercado abierto, las capacidades no se compran; son el resultado de un proceso, con frecuencia prolongado, de acumulación interna y, por lo tanto, son particularmente valiosas como activos competitivos.

Métodos de desarrollo de personas fuera del trabajo

Los métodos para el desarrollo de personas fuera del trabajo se relacionan con conocimientos y competencias. Como hemos señalado en otras partes de esta obra, haremos foco en las competencias.

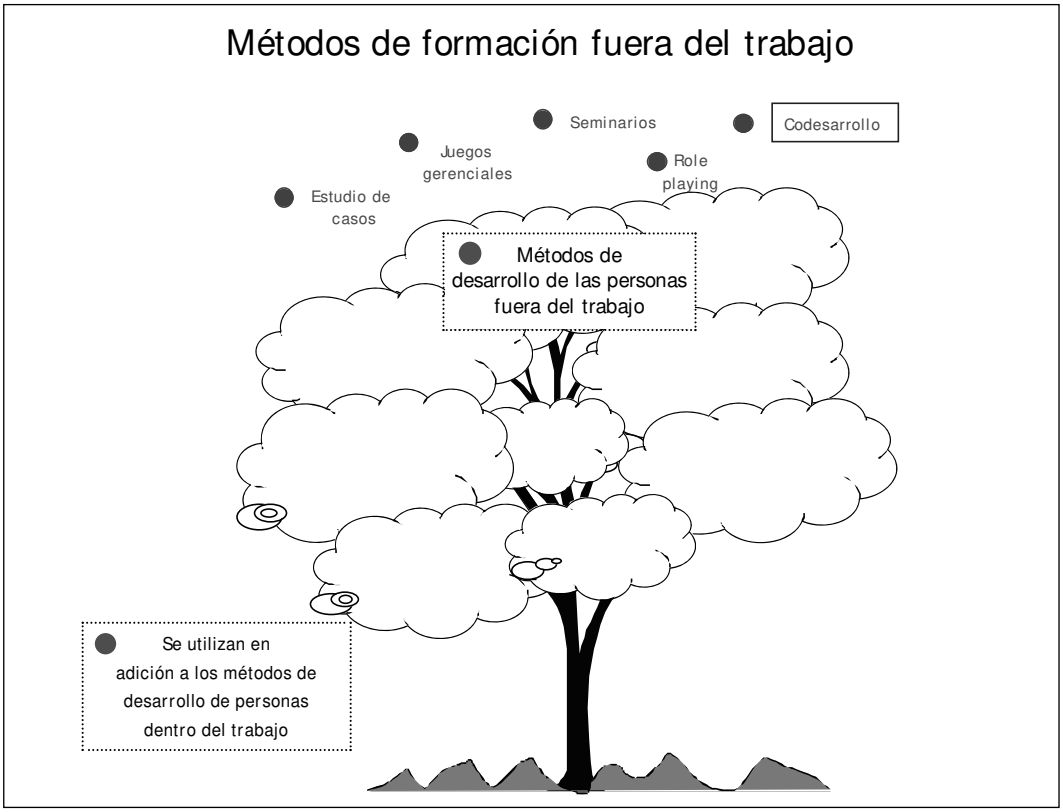
Algunas de las variantes mencionadas en nuestro gráfico "Métodos de formación fuera del trabajo" (véase la página siguiente) hacen referencia al desarrollo de competencias dirigido por la organización fuera del ámbito de trabajo. Todos estos métodos parten de un principio básico: poner al participante en acción. Los estudios de casos –en especial si son discutidos en grupos–, los juegos gerenciales y las técnicas de role playing apuntan a que los participantes sean los actores de su propia formación. Los seminarios deberán tener también estas características para ser efectivos. Ninguna persona cambiará comportamientos sólo por conocer los fundamentos teóricos sobre el tema, y será insuficiente el mero hecho de conocer su valoración sobre el mismo.

La formación se utiliza como un método alternativo, también, desde antiguo. Si se desea aplicar un concepto amplio, la formación en todas sus facetas coadyuva al desarrollo de competencias; es decir, si una persona recibe capacitación en un tema técnico, por ejemplo, puede al mismo tiempo

5. Probst, Gilbert; Raub, Steffen y Romhardt, Kai. Ibíd., página 22.

desarrollar competencias. Sin embargo, nos referimos a la formación específica en competencias.

En el mercado, la oferta disponible sobre este tema es muy variada. Será efectiva en el desarrollo de competencias aquella modalidad que ponga al participante en acción.



A continuación presentamos un listado exhaustivo de métodos de formación fuera del ámbito de trabajo.

- Cursos formales de capacitación. Estos pueden ser desde los clásicos cursos de capacitación empresarial hasta posgrados direccionados, elegidos por la organización y pagados por ella. En el caso de estudios de grado o posgrado, las variantes oscilan entre el pago total de los gastos de estudio y el de una parte de los mismos. En ambos casos

se presuponen ciertas facilidades para el estudio adicionales a las estándar, previstas en la legislación de cada país.

- Lecturas guiadas. Se relaciona con una de las actividades que hemos propuesto para el autodesarrollo. Las lecturas sugeridas por tutores, mentores, jefes u otras personas que puedan influir favorablemente pueden ser de mucha utilidad para el desarrollo tanto de conocimientos como de competencias.
- Capacitación on line. O instrucción guiada a través del ordenador. Mencionamos esta actividad por separado porque así se la visualiza en muchos ámbitos. En la mayoría de los casos sólo se trata de actividades de capacitación que utilizan el soporte tecnológico (el ordenador), y tienen una ventaja sobre los métodos tradicionales, al permitir el entrenamiento de personas sin requerir su desplazamiento físico; otra ventaja –muy importante– es que con este método las personas pueden elegir el horario en que se capacitarán, ya que pueden hacerlo en cualquier momento.
- Seminarios externos. Al igual que sucede con los juegos gerenciales, hay muchas opciones en el mercado. Deberá ser muy cuidadoso en su elección.
- Método de estudio de casos. Se asignan casos para resolver fuera del entorno laboral. Lo más frecuente es que los mismos no tengan una única solución, por lo cual son muy adecuados para su análisis grupal, en una instancia que deberá ser conducida por un moderador experto.
- Juegos gerenciales. Tienen un propósito de simulación, es decir, poner en juego al participante en situaciones simuladas para su formación. Un juego de simulación requiere que los participantes analicen situaciones y decidan el mejor curso de acción basados en la información disponible. Existen muchas variantes de juegos de simulación por ordenador e interactivos donde las personas pueden jugar solas o en grupos. Muchos juegos de simulación no tienen una única solución y sólo plantean poner en acción las relaciones interpersonales. En materia de juegos se pueden encontrar muchas opciones. Para que los mismos sean fructíferos, las actividades deberán ser conducidas por un instructor experimentado, en el caso de ser presenciales, o tener un diseño muy cuidado, en el caso de los que se administran a través de un ordenador.

- Programas relacionados con universidades. Los programas en universidades son muy útiles para la formación gerencial integral pero no están, en general, enfocados al desarrollo de competencias en particular.
- Role playing. O entrenamiento a través de la simulación. Requiere una persona entrenada en esta práctica para asumir el rol específico deseado. Se utiliza especialmente para el desarrollo de competencias. Vale el mismo comentario que para Juegos gerenciales y Seminarios.
- Licencias sabáticas. Poco frecuentes en nuestro país, Argentina, son sin embargo profusamente mencionadas en la literatura sajona sobre recursos humanos. Mathis y Jackson[6], por ejemplo, las incluyen entre los métodos de desarrollo. Las ausencias sabáticas son un tiempo pago donde la persona se rejuvenece y se desarrolla. Fue una práctica popular durante muchos años en los ambientes académicos. En el presente esta práctica ha sido incorporada por la comunidad de negocios. Según estos autores, más del 10% de las corporaciones en los Estados Unidos han adoptado estas prácticas. Esto no presupone, necesariamente, que estas mismas corporaciones con filiales en países hispanoparlantes las apliquen fuera de sus casas matrices.

  Esta práctica propone un período sabático de un año, de allí la denominación de "año sabático"; sin embargo, puede ser un período de entre seis meses y un año, durante el cual el empleado dispone de tiempo libre sin dejar de percibir su salario habitual. El involucrado puede destinar su tiempo, por ejemplo, a programas sociales, entrenamiento en lugares remotos, vivir en países con los cuales no tiene contacto habitual en su tarea cotidiana, realizar programas de voluntariado u otras actividades formativas.

  Una de las desventajas de las licencias sabáticas es su alto costo. Se puede contar entre sus principales beneficios prevenir el burnout[7] y ser un fuerte aliado en la retención de personas.

---

6. Mathis, Robert L. y Jackson John H. Human Resource Management. South-Western College Publishing, a division of Thompson Learning, Cincinatti, Ohio, 2000, página 361.
7. Burnout: agotamiento físico y mental extremo al que llega una persona luego de estar sometida durante mucho tiempo a condiciones de estrés laboral que desbordan su capacidad de respuesta. Algunos de sus síntomas: agotamiento emocional, despersonalización y disminución de la iniciativa y la capacidad de toma de decisiones del sujeto cuando las condiciones de estrés se sostienen durante mucho tiempo. El burnout también afecta a la empresa, porque el empleado que lo sufre comienza a trabajar en forma automática y experimenta una caída en su capacidad productiva.

- Actividades outdoors o fuera del ámbito laboral. Estas actividades han tenido su origen en programas para altos ejecutivos, por medio de los cuales estos pasaban varios días o fines de semana alejados de sus lugares de trabajo para realizar determinadas actividades. Las mismas se focalizaban en el trabajo en equipo y en actividades de esfuerzo individual o grupal, tales como actividades en un desierto o en la montaña. Muchas llegaban a ser verdaderas pruebas de supervivencia. Estas actividades se encuentran bajo severo análisis en este momento, por cuanto, en ocasiones, se ponía en riesgo la vida o la integridad física de los participantes y, en otras, eran desvirtuadas y reemplazadas por meras actividades distractivas sin ningún rigor profesional. Como complemento a nuestro comentario me permito citar a Jac Fitz-enz[8], quien dice: Una de las últimas y muy costosas modas del desarrollo son los cursillos de consolidación de equipos en el exterior. O de supervivencia. La suposición es que la gente aprende a trabajar en equipo construyendo balsas y escalando montañas juntos. Es probable que sea así. Me imagino que resultará muy divertido para el que esté en forma, y agónico para el que no lo esté, pero en cualquier forma los vendedores de este tipo de cursillos están obteniendo buenos ingresos. Y continúa luego: Si se desea medir resultados [la actividad] debe proporcionar formación de aptitudes en el contexto del puesto de trabajo. La razón para esto es que la construcción de balsas no tiene ninguno de los factores de riesgo que tiene la actuación en la empresa. En resumen –dice Fitz-enz– es divertido, pero tanto si la balsa flota como si se hunde, las personas siguen manteniendo su empleo cuando vuelven a la empresa.
  No pretendo extenderme más en este punto, pero hemos visto en países de Latinoamérica, entre ellos la Argentina, actividades como las mencionadas donde, además de lo ya dicho, se verificaba discriminación entre los participantes al separarlos en grupos por peso u otras características físicas, para una supuesta "mejor realización" de las actividades.
- Codesarrollo. Explicaremos más adelante esta modalidad. Es la variante de formación en competencias fuera del trabajo que proponemos en nuestra metodología.

8. Fitz-enz, Jac. Cómo medir la gestión de Recursos Humanos. Ediciones Deusto, Bilbao, 1999, página 291.

Grado de eficacia de cada uno de los métodos de desarrollo fuera del trabajo

Actividad	Aplicable a	Grado de eficacia
Cursos formales de capacitación	Conocimientos	Alto
	Competencias	Bajo
Lecturas guiadas	Conocimientos	Alto
	Competencias	Medio
Capacitación on line	Conocimientos	Alto
	Competencias	Bajo
Seminarios externos	Conocimientos	Alto
	Competencias	Medio
Estudio de casos	Conocimientos	Alto
	Competencias	Medio
Juegos gerenciales	Conocimientos	Alto
	Competencias	Medio
Programas con universidades	Conocimientos	Alto
	Competencias	Bajo
Role-playing	Conocimientos	Medio
	Competencias	Alto
Licencias sabáticas	Conocimientos	Alto. Depende del objetivo
	Competencias	Medio. Depende del objetivo
Actividades outdoors	Conocimientos	Bajo
	Competencias	Medio
Codesarrollo[9]	Conocimientos	Alto
	Competencias	Alto

El grado de eficacia se relaciona más con la actitud del individuo que con la técnica utilizada. Es decir que aun una técnica que en primera instancia parezca poco efectiva, si la persona que la realiza efectúa al mismo tiempo un proceso de reflexión y a través de ello logra cambiar comportamientos, puede pasar a constituir una modalidad de alta eficacia.

Los métodos de desarrollo fuera del trabajo, usualmente conocidos como "métodos de formación", se utilizan en adición a los "métodos de desarrollo

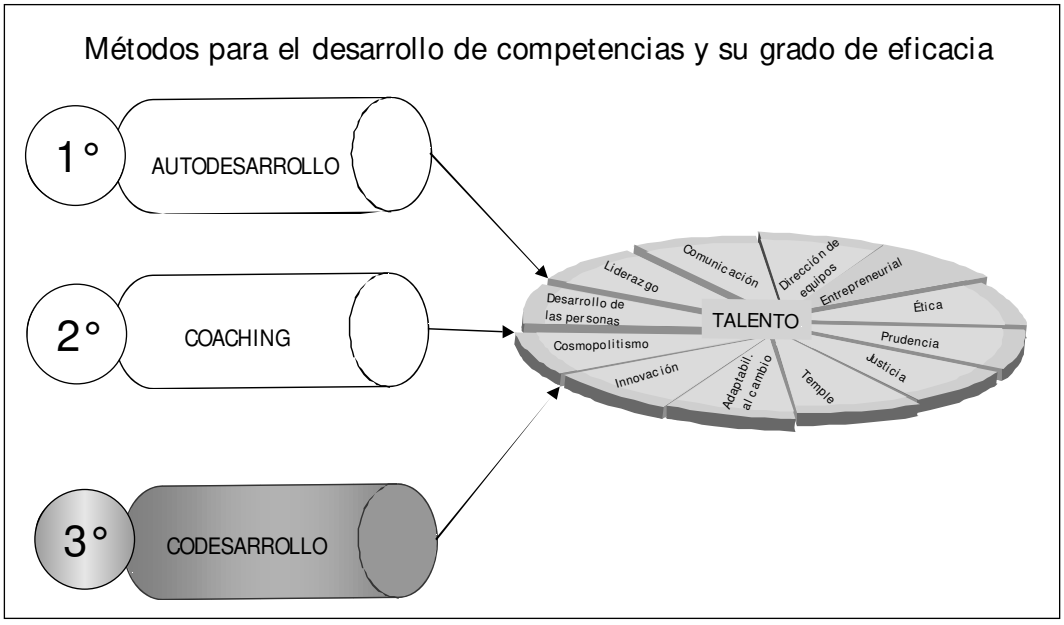
9. Codesarrollo: si bien lo proponemos como una actividad para el desarrollo de competencias, bajo el mismo esquema es factible diseñar una actividad para la formación en conocimientos.

de personas dentro del trabajo" (capítulo 4), como un complemento o como un camino alternativo, según cada caso. No se aconseja reemplazar los métodos dentro del trabajo por formación como única alternativa.

Nuestra propuesta para el desarrollo de competencias fuera del trabajo: codesarrollo

Para Cole[10], los modernos métodos de capacitación incluyen desde la participación activa hasta la experimentación del conocimiento. A su vez, asegura que los programas deben ser flexibles, acordes a la disponibilidad del trabajador y de la organización.

La capacitación puramente teórica está en desuso, y las nuevas generaciones demandan una rápida experimentación práctica. De los instructores se espera "la fórmula" para solucionar los problemas bien y rápido. La habilidad de combinar teoría con práctica, dando recetas sin descuidar la teoría, requiere más y más de la capacitación y de los capacitadores. El desafío es creciente.



10. Cole, Gerald. Personnel Management. Letts Educational Aldine Place, Londres, 1997.

Sin descartar ninguno de los denominados "métodos tradicionales", en nuestra metodología proponemos tres vías para el desarrollo de competencias, una de las cuales es el codesarrollo, del que nos ocuparemos a continuación, relacionándolo con los métodos de desarrollo de competencias fuera del trabajo.

¿Por qué llamar a esta práctica codesarrollo?

Hemos explicado el término "desarrollo" en el capítulo 2, definiéndolo como "las acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupe más adelante".

Antepuesto a un sustantivo o adjetivo, el prefijo "co" significa, según el Diccionario del español actual[11]: que es juntamente con otro(s) lo que el nombre o adjetivo indica.

"Co" es un prefijo latino que significa[12] unión o compañía. Ejemplos: coligarse, coadyuvar, coautor.

En síntesis, codesarrollo son las acciones que de manera conjunta realiza el sujeto que asiste a una actividad de formación guiado por su instructor para el desarrollo de sus competencias.

Para no confundir al lector, esta es la denominación que en nuestra metodología les damos a los clásicos "cursos de capacitación o formación", entendiendo que los mismos, para ser efectivos, deben tener algún agregado, ya que de la manera en que habitualmente se conciben brindan información pero no desarrollan la/ s competencia/ s. Las actividades, aun bajo la estructura de un seminario, curso o taller, deben permitir poner en juego la competencia ofreciendo, además, un espacio de reflexión sobre lo actuado.

Estos comentarios pueden parecer muy simples o muy breves, y puede también que usted, lector, espere mucho más al respecto. Sin embargo, el concepto es muy simple y se deriva de todo lo expuesto en el capítulo 3. A riesgo de parecer reiterativos, vamos a exponer, con otra perspectiva, algo que ya se ha dicho, tanto en este capítulo como en los anteriores.

---

11. Seco Raymundo, Manuel; Andrés Puente, Olimpia y Ramos González, Gabino. Diccionario del español actual. Aguilar, Grupo Santillana de Ediciones, Madrid, 1999.
12. Seco, Manuel. Diccionario de dudas. Espasa, Madrid, 1998.

Para que se verifique el desarrollo de una competencia se deben dar las siguientes condiciones:

1. Reconocimiento de la necesidad de desarrollo; por ejemplo, después de una evaluación de desempeño o luego de una evaluación de competencias a través de un assessment center (ACM).
2. Tomar conocimiento sobre el tema; puede ser a través de un curso o de una lectura específica sobre la competencia.
3. Poner en juego la competencia a desarrollar.
4. Observar y reflexionar al respecto.

Estos cuatro elementos conforman un círculo virtuoso de crecimiento. A partir del esquema utilizado en el capítulo 3 ("El proceso natural del desarrollo de una competencia"), a continuación ofrecemos otro que parece similar, pero es diferente, ya que aquí les damos otro uso a los cuatro pasos.

Este esquema deberá verificarse en la actividad. Si se estuviese trabajando en el desarrollo de la competencia "Negociación", no bastará que se les dé a

los participantes la más nueva teoría en materia de negociación: será muy importante que la conozcan y que, al mismo tiempo, desarrollen la competencia.

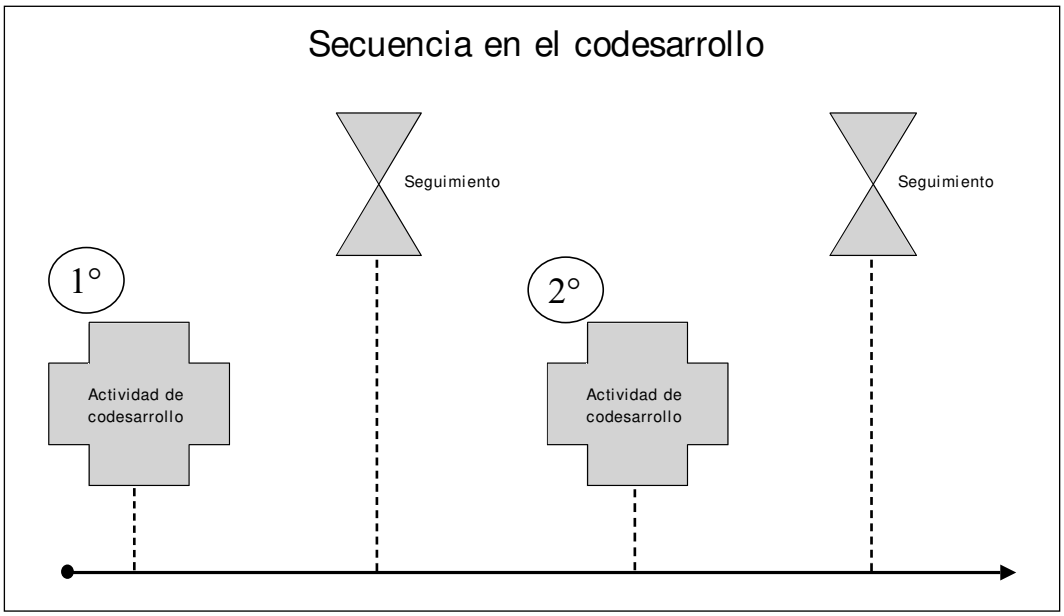
Como el lector puede apreciar, este esquema tiene, además, un fuerte parecido con el modelo de aprendizaje experimental propuesto por Cole. Si la capacitación en materia de competencias no hace que la competencia se ponga en juego y que el participante realice una reflexión sobre la situación, no se verificará la modificación de comportamientos. Pero de eso se trata, justamente: cuando se habla de capacitación o formación en competencias el objetivo buscado es el cambio de comportamientos.

Por esta razón y no otra es que para nosotros formación en competencias es codesarrollo; es decir, mediante una actividad determinada se logra (o al menos se busca lograr) que el participante modifique comportamientos, pero no sólo el día de la capacitación, sino también luego, en su vida diaria.

Pasos sugeridos para una actividad de codesarrollo*

1. Un primer comentario: se sugiere que las actividades sean diseñadas a medida de la organización; por lo tanto, no son de alta eficacia los denominados "cursos enlatados", previamente diseñados. Estos últimos puede ser muy atractivos en su presentación, pero no eficaces para el fin deseado, el desarrollo de competencias.
2. Presentar el tema. Si bien ciertas competencias parecen conocidas por todos, como "Liderazgo" o "Trabajo en equipo", no siempre es así. Por lo tanto, es preciso dedicar una parte de la actividad a explicar el tema y cuál es la definición de la competencia en la organización. El lector debe recordar que las competencias se definen "a medida"; por lo tanto, las definiciones pueden variar de una organización a otra.
3. Proponer a los participantes actividades que impliquen la puesta en juego de la competencia y que permitan reflexionar sobre la misma. Recordar en este punto los comentarios realizados sobre el necesario respeto a los participantes.
4. Conducir al participante a la reflexión y a su propia autoevaluación.
5. Conducir al participante a la acción.
6. Proponer un seguimiento.

* Si desea recibir información adicional sobre codesarrollo puede escribir a: info@xcompetencias.com.



En el gráfico precedente se muestra –sobre un eje de tiempo– la realización de una primera actividad de codesarrollo, de acuerdo con los pasos indicados del 1 al 5 en el detalle anterior. Luego se recomienda un seguimiento, para luego realizar una segunda actividad de codesarrollo y un nuevo seguimiento.

¿Quién puede hacer el seguimiento? Si la/ s persona/ s sujeta/ s al desarrollo bajo la metodología de codesarrollo está/ n al mismo tiempo en un proceso de coaching, mentoring o tutoría, los responsables de dicho proceso pueden realizar el seguimiento respecto del avance o progreso que realiza el involucrado en materia de desarrollo de competencias. Otra posibilidad es que el facilitador de la actividad de codesarrollo realice un seguimiento. Para ello deberá reunirse con los participantes de la actividad, a fin de evaluar la situación de cada uno.

Para un más adecuado diseño de actividades de codesarrollo sugerimos trabajar con las "guías de desarrollo"[13] de la organización. De ese modo el

13. Martha Alles S.A. ha realizado una investigación previa a la confección de las Guías de desarrollo, para cincuenta competencias, y de ese modo ha armado una amplia base de datos de actividades que coadyuvan al desarrollo de competencias. Para conocer más al respecto, comunicarse con la siguiente dirección de correo electrónico: info@xcompetencias.com

responsable del diseño contará con material de apoyo y, además, podrá asegurarse de no asignar carga teórica en demasía y poner realmente en juego la competencia, para lograr su desarrollo.

Usted podrá decir que esta propuesta no difiere de ciertos talleres que se proponen en el mercado. En cierta medida eso es cierto, pero la realidad es que si bien hay muchos colegas que ya han adoptado este método de trabajo, hay muchos otros que montan un show no necesariamente eficaz para el desarrollo de la competencia. Como en muchos otros casos, el responsable de contratar estas actividades deberá "separar la paja del trigo" para utilizar de manera adecuada el presupuesto de formación que la organización ha puesto en sus manos.

Más adelante le diremos cuál es la manera de medir el desarrollo de competencias.

Elementos básicos de capacitación y entrenamiento

¿Qué se entiende por capacitación?

- Capacitar a una persona es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo.
- Es hacer que su perfil se adecue a los requerimientos del puesto, tanto en conocimientos como en competencias, adaptándolo además a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado plantean.

La capacitación debe ser siempre con relación al puesto o al plan de carrera, y en relación –a su vez– con los planes de la organización, su visión, misión y valores. La capacitación no puede estar disociada de las políticas generales de la empresa.

Si bien capacitación y entrenamiento pueden ser utilizados como sinónimos, no lo son.

La capacitación (o formación)

Se entiende por capacitación a aquellas actividades de formación estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios cono-

cidos y objetivos predeterminados. Por lo tanto, debe constituir una transmisión de conocimientos y/ o competencias:

- organizada,
- planificada,
- evaluable.

Entrenamiento

El entrenamiento es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren competencias y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos, definidos siempre con relación a la visión y la misión de la empresa, sus metas de negocios y los requerimientos de la posición que la persona desempeña en la actualidad o se espera que va a ocupar en el futuro.

Implica:

- Transmisión de información.
- Desarrollo de habilidades.
- Desarrollo o modificación de comportamientos (competencias).
- Desarrollo de conceptos.

La función Formación dentro del área de Recursos Humanos o Capital Humano

> NO OLVIDAR
>
> Para un exitoso programa de formación en el ámbito de las organizaciones se deben tomar en cuenta los conocimientos requeridos por el personal, ya sea con relación a los puestos que cada uno ocupa en el momento, o previendo la movilidad interna de posiciones por cualquier razón (entre otras, los planes de carrera y de sucesión).
> En los ejemplos expuestos no hemos tomado en cuenta los conocimientos, no porque los mismos no sean importantes, sino porque esta obra está dedicada a tratar exclusivamente el aspecto diferenciador que permite alcanzar un desempeño superior en las personas; es decir, las competencias.

El contexto impone condiciones y las organizaciones, a su vez, lo modelan. Es un juego dialéctico que se produce entre ambos y los enriquece. Las

organizaciones tienen que poseer capacidad para reaccionar y adaptarse y, en la misma medida, necesitan capacidades para cambiar y adecuar el entorno en función de sus propios requerimientos.

Tradicionalmente, la función Capacitación se orientó a difundir entre los miembros de la organización conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) que probaron ser exitosos para enfrentar y resolver, de la mejor manera, las situaciones conocidas.

En el mejor de los casos, las respuestas eficaces y probadas se transmitían a todos los integrantes de la organización, aumentando la eficacia de esta en su conjunto. Procedimientos exitosos se convertían en normas y se comunicaban a quienes correspondía para su aplicación efectiva ante determinadas circunstancias. Esta secuencia lógica era aplicable tanto a formas estandarizadas de producción como a modelos de toma de decisiones o resolución de problemas, entre otros. Era la transmisión de "la forma en que se hacen aquí las cosas".

Pero, ¿qué ocurre cuando lo que debemos enfrentar son situaciones desconocidas? ¿Qué hacer cuando las respuestas habituales no dan el resultado esperado? ¿Cómo preparar a nuestra gente para enfrentar aquellas situaciones para las cuales no hay una respuesta probada?

De lo que se trata en estos casos es de aprender nuevas formas de pensar y actuar que no conocíamos previamente. Es avanzar a tientas tratando de adaptarnos a una realidad diferente, desconocida hasta hoy.

En estos casos, no se trata de reproducir el conocimiento adquirido. Se trata de producir nuevo conocimiento. Se trata de prepararse para aprender ante lo desconocido.

¿Complejo? Sin duda. ¿Cuál será, entonces, el papel que debe asumir la capacitación en estos nuevos escenarios? ¿Cuáles son las pautas que deberá respetar a fin de preparar a las personas para enfrentar lo desconocido, lo imprevisible de los cambios? ¿Cómo hacer que el conocimiento generado esté oportunamente a disposición de todos aquellos que lo necesitan? ¿Cómo hacer en los casos en que los destinatarios de ese conocimiento se encuentran lejos, por razones de tiempo o distancia?

Quizá podamos sintetizar lo dicho hasta aquí en dos grandes desafíos que hoy enfrenta la función:

- Promover la generación de conocimiento y ponerlo a disposición de todos los actores de la organización.

- Desarrollar habilidades y actitudes que faciliten el trabajo, así como el aprendizaje en entornos virtuales.

En ambos casos, un cada vez más sofisticado arsenal tecnológico estará a disposición de la actividad de capacitación, y seguramente se agregarán nuevos "protagonistas". Pero de nada servirá la tecnología si no está respaldada en un enfoque innovador de la función Capacitación o Formación.

Responder a estos desafíos implica para la función estar en condiciones de preparar a las personas para:

- Aprender en la acción. Para ser más precisos, es necesario citar una vez más a Ernesto Gore[14]: Meterse en el hacer y educarse uno mismo antes de saber qué es lo que estamos tratando de aprender.
- Predisponerse para la autoinstrucción.
- Conducirse efectivamente en contextos de cambio continuo.
- Acceder a información a través de redes informáticas.
- Seleccionar la información relevante para la toma de decisiones.
- Comunicarse y trabajar productivamente en entornos virtuales.
- Conducirse en entornos multidisciplinarios y multiculturales.
- Ejercer influencia más allá de las jerarquías.

El desafío de promover la generación de conocimientos disponibles para todos exige pensar en la organización como sujeto de aprendizaje. Es decir, un sistema capaz de reconocer, incorporar y adaptar la información del contexto que le permita actuar eficazmente y sobrevivir. Si bien esta es una capacidad inherente a las organizaciones (sin ella no podrían responder al medio y sucumbirían), su aplicación se ve generalmente limitada por obstáculos propios de la particular dinámica organizacional.

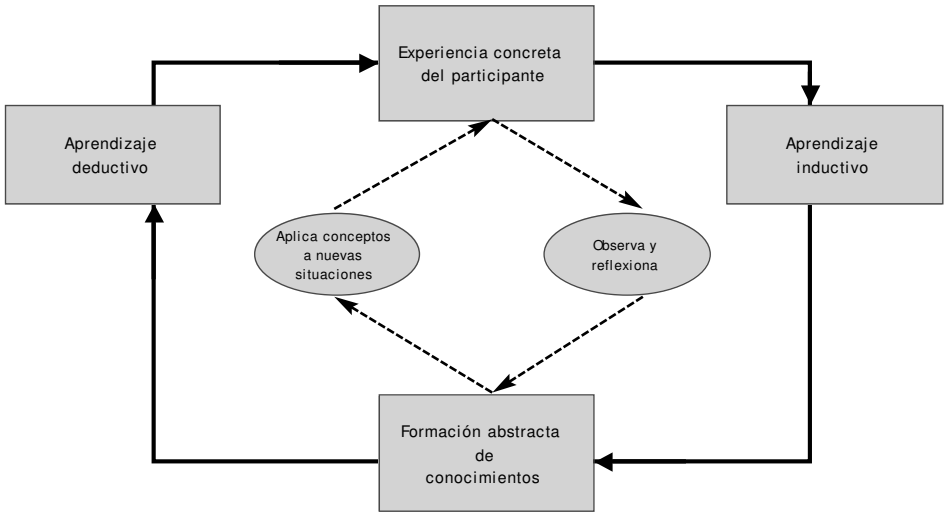
Es frecuente observar en las empresas cómo el conocimiento, muchas veces clave para el éxito de la gestión, no circula, se concentra generalmente en la cúspide, y se torna inaccesible para quienes lo necesitan para operar. En tales casos, la principal contribución de los especialistas en capacitación consiste en generar sistemas que permitan la fluida circulación, aplicación y revisión del conocimiento con el objeto de mejorarlo permanentemente.

Mantener entrenado y capacitado al personal, además de mantenerlo empleable, significa mantener actualizado el capital intelectual de la empre-

13. Gore, Ernesto. La educación en la empresa. Ediciones Granica, Buenos Aires, 1998, página 24.

sa. Por ello la capacitación tiene un valor estratégico para las organizaciones. Realmente marcará la diferencia entre una organización y otra.

Para Cole*, el aprendizaje experimental o la capacitación con base experimental puede resumirse en etapas. En una primera instancia, el participante parte de una experiencia concreta que trae consigo. En una segunda instancia, el aprendizaje se inicia en forma inducida por el instructor. A partir de allí sigue una etapa de formación abstracta de conocimientos, finalizando en una etapa deductiva que se relaciona con la experiencia concreta del participante aportada al inicio de la actividad.



Fuente: inspirado en *Personnel Management*, de Gerald Cole, ob. cit.

En este ejemplo se combina la capacitación "en el aula" con la experiencia concreta que el participante aporta al inicio de la actividad. A partir de esa experiencia, se observa cómo la persona va relacionándola con los conocimientos adquiridos –representado en el centro y con las flechas–, y luego del paso por las aulas, de qué manera relaciona los conocimientos con

* Reiteramos este párrafo y el gráfico ya expuestos en la página 121, porque consideramos pertinente repasarlos.

nuevas situaciones concretas, generando un círculo de enriquecimiento. Para que este esquema planteado por Cole se verifique, debe darse lo que ya hemos indicado en este capítulo y otros anteriores: la capacitación relacionada con el puesto de trabajo. Si no es así, no será factible que la persona lleve a la práctica lo aprendido en las aulas y, por ende, no se podrá llegar a un círculo de enriquecimiento. El aprendizaje será en una sola dirección, de tipo teórico.

Desde la óptica de la organización, la capacitación puramente teórica es insuficiente. En el aprendizaje experimental o capacitación experimental el participante combina su propia experiencia con los conocimientos adquiridos, y al aplicar los nuevos conocimientos a experiencias concretas logra el éxito de la actividad.

Capacitación y entrenamiento dentro de la Gestión por competencias

Según Spencer y Spencer,[15] el entrenamiento puede tener diferentes vertientes; por ejemplo*, para el entrenamiento sobre disertaciones carismáticas las personas aprenden habilidades interpersonales mediante un "modelo de conducta": observando e imitando a otras personas que demuestran una conducta eficaz en una situación. Los métodos de modelos de conducta les muestran a los participantes muchos ejemplos en vivo, filmados o grabados sobre una persona que utiliza las competencias específicas en una situación real. Los participantes deben imitar el modelo. Por ejemplo: deben formular las mismas preguntas, con la misma entonación, que el actor usó en el papel de un manager que conduce una evaluación de desempeño. Los managers que están aprendiendo a dar un dissdiscurso inaugural de John F. Kennedy. Luego, los participantes tratan de dar un discurso carismático propio, imitando o incluso exagerando a Churchill, King o Kennedy. La exageración ayuda a romper con el temor de tratar con nuevas conductas: los participantes producen un estilo más natural en sus puestos. Varios estudios han demostrado que el modelo de conducta resulta eficaz para enseñar habilidades interpersonales difíciles de expresar.

---

15. Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M. Ob. cit, capítulo 21.

* Este tema ya se mencionó en la página 72; ahora se transcribe una parte del texto mencionado.

Si una organización y su máxima dirección han decidido implementar un sistema de gestión de recursos humanos por competencias, y lo llevan adelante, será sobre las competencias que se centrarán los mayores esfuerzos de capacitación y entrenamiento, de modo que la nómina en su conjunto tenga el perfil requerido.

¿Cómo iniciar la capacitación o el desarrollo de competencias?

Muchas compañías se preguntan cómo iniciar un entrenamiento por competencias. Los mercados suelen estar sobreofrecidos de diferentes cursos sobre diversos temas: liderazgo, trabajo en equipo, presentaciones eficaces, comunicación y otras competencias requeridas en este momento. Como ya se expuso, el grado de eficacia de estas actividades ofrecidas es diverso.

Muchos podrán pensar que para desarrollar competencias basta con contratar uno de los cursos ofrecidos en el mercado, pero no es así.

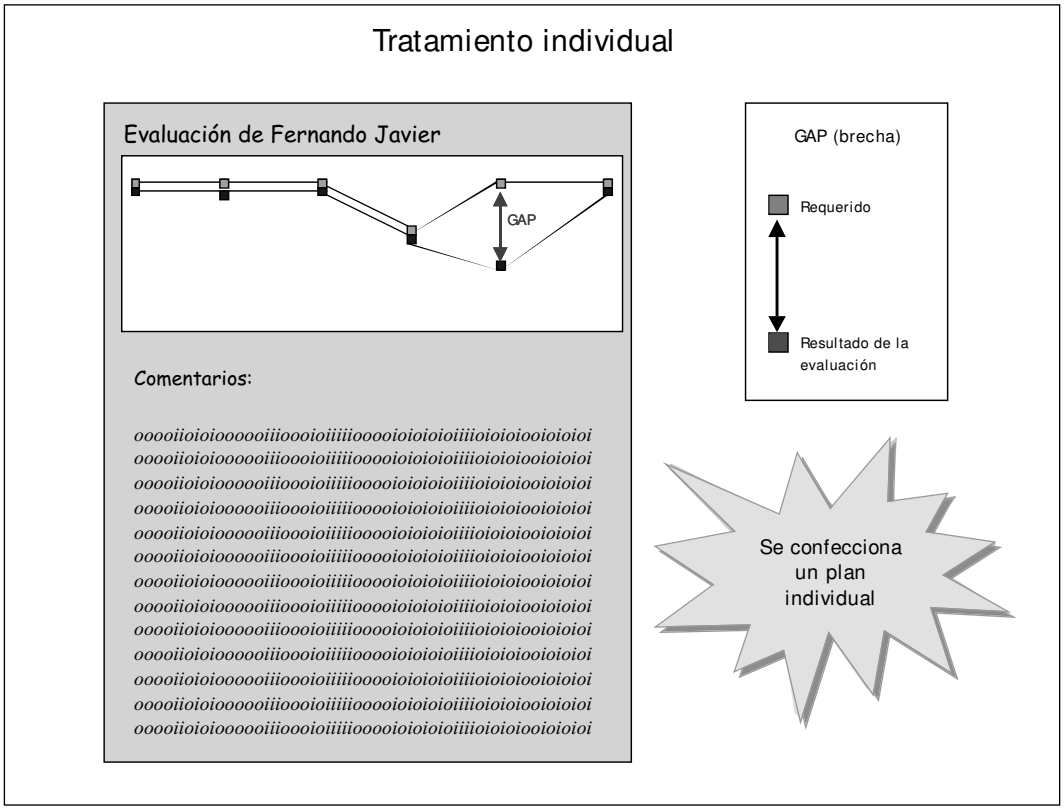
1. En primer lugar, la empresa debe definir cuáles son las competencias requeridas por las diversas posiciones de la organización, y luego el grado necesario para cada una de ellas.
2. En base a este primer esquema de puestos y competencias se debe hacer un inventario de competencias del personal. Para ello se utiliza la evaluación denominada Assessment Center Method[16]. Para personas de alto rango jerárquico se puede administrar como alternativa la entrevista BEI[17]. Nos hemos referido a estas dos evaluaciones en el capítulo anterior.
3. De la comparación entre estos dos elementos (pasos 1 y 2: competencias requeridas vs. competencias existentes) surgirán las necesidades de desarrollo de competencias.

En esta instancia, la organización se encontrará con dos niveles de situaciones a solucionar: el individual y el colectivo.

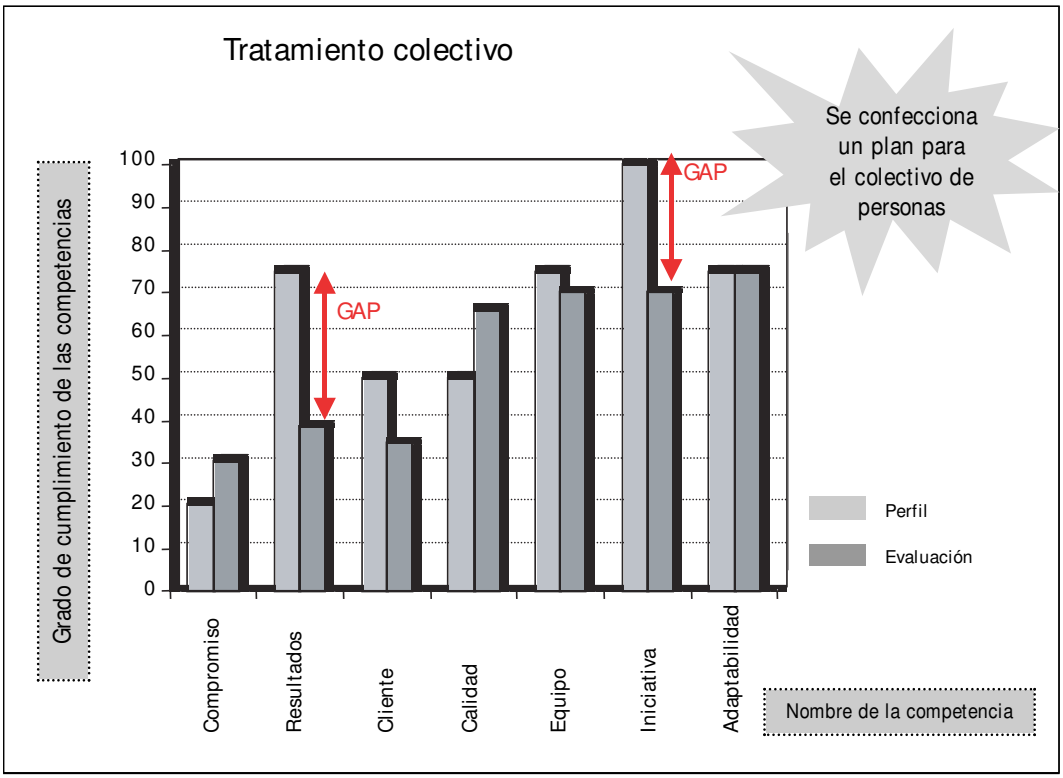
---

16. Manual de Assessment. Editado por Martha Alles S.A., Buenos Aires, 2004.
17. Alles, Martha. Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2003, 2004, segunda edición revisada y aumentada, capítulo 24.

Respecto del nivel individual, se presentarán casos de personas que deben mejorar ciertas competencias. Luego se analizará cada situación en particular y se arribará a una solución de tipo individual. Ejemplos: la designación de un mentor o un coach (tema que hemos tratado en el capítulo anterior), o la sugerencia de aplicar el autodesarrollo de competencias, tema que trataremos en los capítulos siguientes.



Una vez realizado el inventario de competencias del personal, se puede arribar a la conclusión de que un área requiere el desarrollo de una o varias competencias. En ese caso será preciso un tratamiento de la situación de manera grupal. Las acciones serán de dos tipos: colectivas e individuales.



En un caso como el que se muestra en el gráfico precedente, se deberán encarar acciones para el mejoramiento de dos competencias en ese colectivo de personas. Es muy importante tener en cuenta la teoría del aprendizaje experimental de Cole, expuesta aquí de manera muy resumida, y lo que se vio en el capítulo 3. Para que esta formación sea efectiva deberá permitir que las personas pongan en juego lo aprendido en la capacitación, brindando a su vez un espacio de observación y reflexión.

El rol del área de Recursos Humanos o Capital Humano en la formación de personas

Para realizar una exitosa gestión del desarrollo de personas debe intervenir el área de Recursos Humanos o Capital Humano, en conjunto con la línea para la cual se está desarrollando la actividad. Debe ser necesariamente un

trabajo conjunto, a fin de obtener un correcto desempeño de todos los involucrados: los capacitadores o facilitadores, y los participantes. En una apretada síntesis, los papeles de cada uno son los que se describen a continuación.

Recursos Humanos	Línea
🕮 Prepara el material del entrenamiento	🕮 Provee información técnica necesaria
🕮 Coordina los esfuerzos de formación	🕮 Monitorea necesidades de formación
🕮 Conduce y organiza el entrenamiento fuera del trabajo	🕮 Conduce el entrenamiento dentro del trabajo
🕮 Diseña el relevamiento de necesidades	🕮 Determina quién debe ser formado

El diseño de la actividad estará a cargo de Recursos Humanos o Capital Humano. Si el área tiene un responsable de Formación, será él el encargado de dicho diseño, y si la estructura es pequeña será el responsable de Desarrollo o de Recursos Humanos quien lleve adelante esa tarea.

La estrecha interrelación entre los planes de carrera y de sucesión, y la capacitación y el entrenamiento

La figura más adecuada para representar la profunda relación que existe entre los planes de carrera o sucesión, por un lado, y la capacitación y el entrenamiento, por el otro, sería la de los vasos comunicantes entre las dos funciones. De esta manera, la formación será efectiva cuando tenga un objetivo, y los planes de carrera y sucesión no serán efectivos si no están relacionados con la capacitación y el entrenamiento.

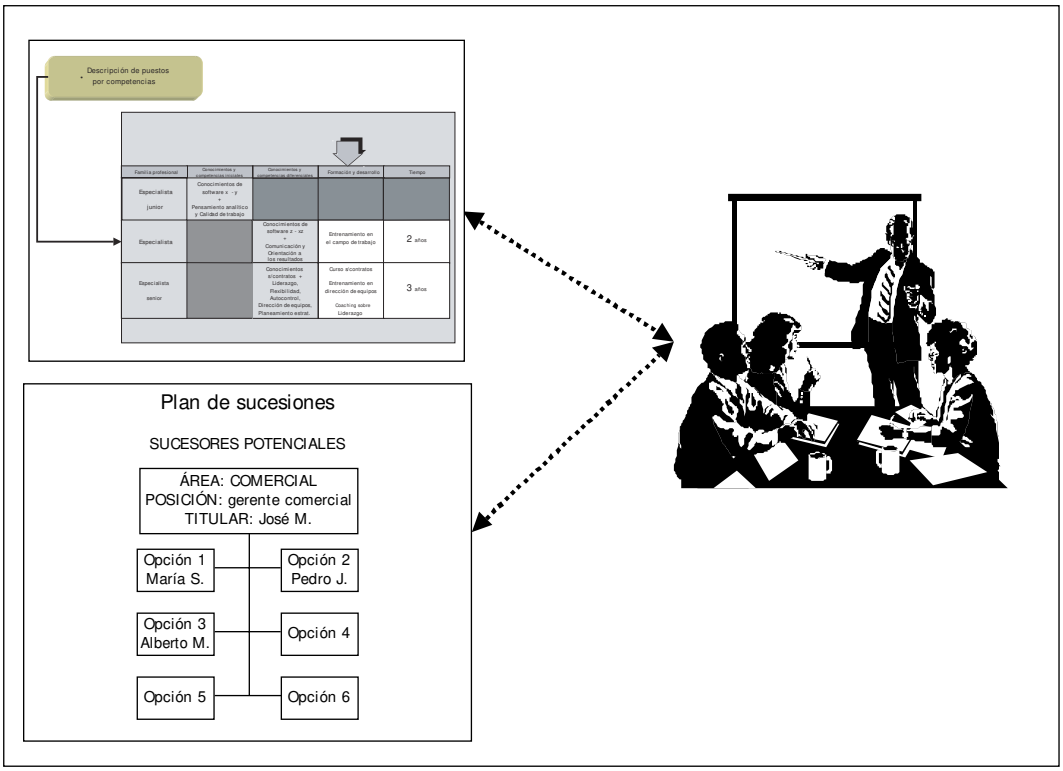
Las funciones de capacitación y entrenamiento están en constante interacción con el desarrollo del personal. Constituyen la herramienta básica para lograrlo. En las empresas ambas funciones están dentro de un área y responden –por lo general– a un mismo gerente o responsable. Según el Manual del director de Recursos Humanos,[18] un plan de formación se puede definir

18. Manual del Director de Recursos Humanos. Edición especial de Cinco Días, Madrid, 1998.

como un conjunto coherente y ordenado de acciones de formación, concretado en un período determinado de tiempo y encaminado a dotar y perfeccionar las competencias necesarias para conseguir los objetivos estratégicos predeterminados.

Para que un plan resulte plenamente eficaz, deberá estar coordinado con el resto de políticas y de herramientas de Recursos Humanos (plan de carreras, selección e integración, análisis del potencial, adecuación de la persona al puesto, evaluación del desempeño, etc.), que a su vez serán coherentes con la tecnología y los medios disponibles en la organización para alcanzar los objetivos marcados.

Las organizaciones no deben desarrollar sólo a los gerentes, sino a todo el personal. Para ello deben analizarse distintos indicadores que muestren los problemas y necesidades planteados. Por otro lado, hay que considerar los recursos disponibles, en relación –por lo general– con el presupuesto de la organización. Sobre la base del análisis y compatibilización de estos elementos se determina el presupuesto para capacitación.



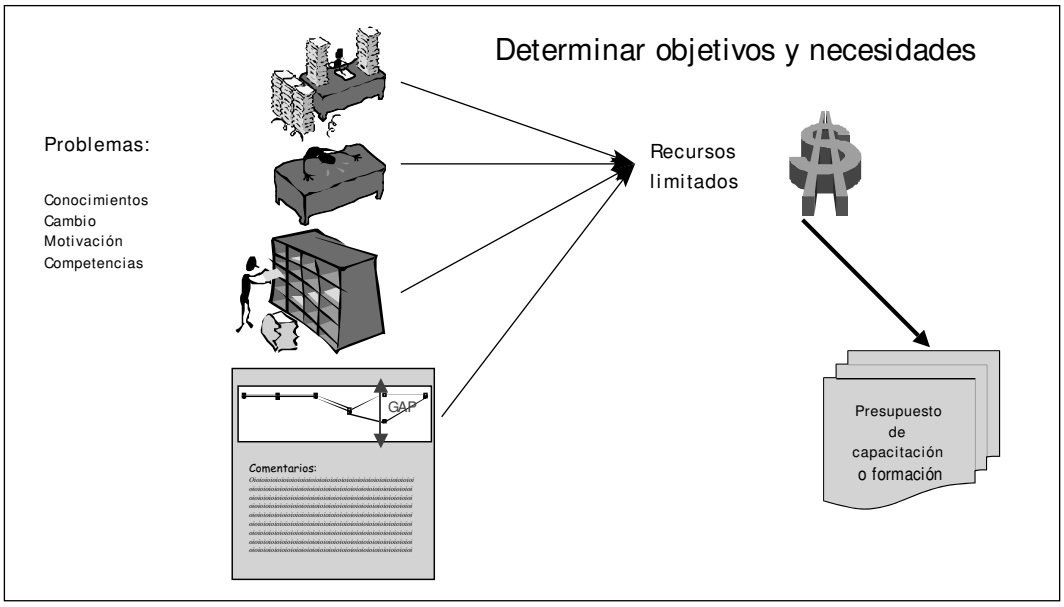
Determinar objetivos y necesidades[19]

La detección de las necesidades de capacitación puede provenir de diferentes fuentes: de la evaluación de desempeño, de planes de sucesión o de otras funciones dentro del desarrollo de las personas, como fue tratado en el capítulo anterior. Puede generarse también a partir de la administración de cuestionarios a los supervisores, destinados a que cada uno aporte sus puntos de vista.

Estas necesidades deben transformarse en necesidades formativas y devenir planes de capacitación concretos y operativos.

Cuando se administran formularios de relevamiento de necesidades de formación, en el momento de las evaluaciones de desempeño o cuando se inician programas de cambio cultural, las necesidades de capacitación que se evidencien pueden exceder las posibilidades de la organización. Por ello es imprescindible establecer prioridades.

De ese modo, caracterizando las necesidades en función de las brechas detectadas y considerando la magnitud de problemas a solucionar y los recursos disponibles, es posible confeccionar el presupuesto de formación.

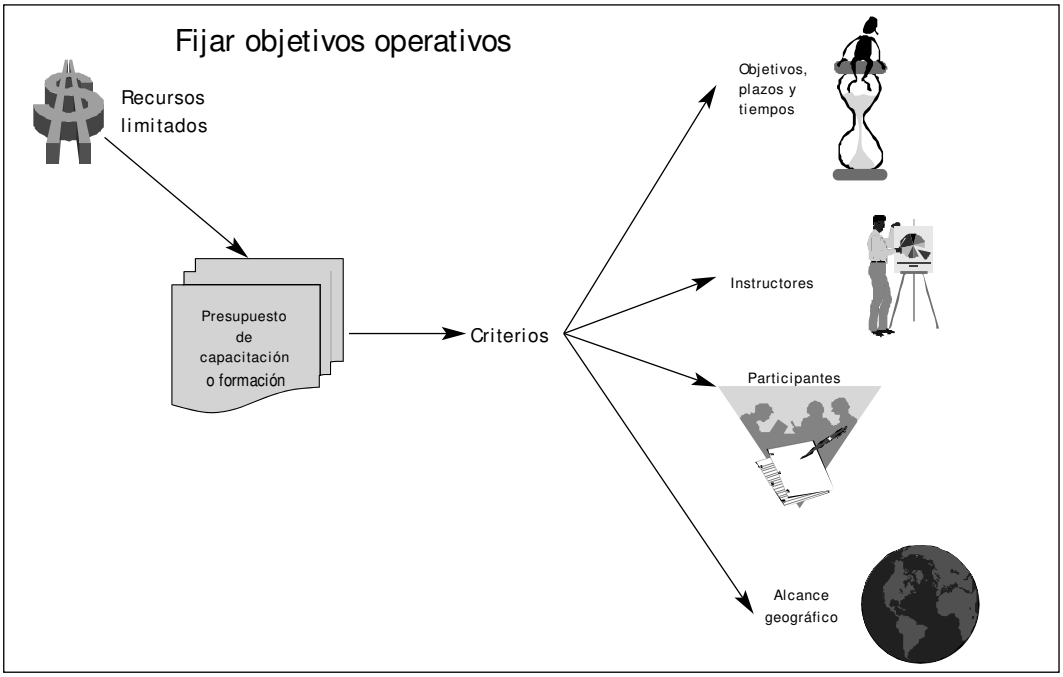


19. Para la redacción de este punto hemos tomado como base el Manual del director de Recursos Humanos (ob. cit.).

¿Cómo fijar objetivos operativos?

Hay medios de capacitación muy costosos que requieren muchas horas de diseño, y otros que no, ya que muchas veces son programas realizados a distancia o en base a un diseño estándar. Para definir el presupuesto de capacitación o formación se consideran diferentes aspectos:

- Los medios de formación.
- Los participantes: número, tipo, características. Hay que considerar que algunas actividades requieren un número mínimo o máximo de participantes. En función de la cantidad de participantes y el tema, puede variar el número de instructores por cada actividad.
- Los instructores necesarios en cantidad, y las competencias de los mismos. Considerar si los formadores son internos o externos.
- El ámbito geográfico donde será impartida la capacitación. En ocasiones es posible que todos los participantes se trasladen a la misma localización geográfica, o que los instructores lo hagan. También pueden designarse plazas cabeceras para optimizar los recursos.
- Se determinarán objetivos y tiempos de las diferentes actividades.



Priorizar las necesidades permite ordenarlas en el tiempo en función de su urgencia o importancia. Si en un grupo se detectan, por ejemplo, siete carencias formativas diversas, quizá el presupuesto o los recursos permitan únicamente atender la mitad de ellas. Por lo tanto, se sugiere determinar grados de prioridad alto, medio y bajo.

A continuación hay que determinar los canales por los cuales llegará la formación a sus destinatarios: aula, a distancia o presencial, en el puesto de trabajo, asistida por ordenador, mediante videos, aulas virtuales, etc. La elección dependerá del objetivo a cubrir: adquirir o incrementar conocimientos, cambiar actitudes, desarrollar habilidades, o una combinación de objetivos simultáneos.

Desde un ángulo diferente podemos citar a Arthur Pell[20], que en una obra dirigida a no especialistas en recursos humanos recomendaba, respecto de cómo mejorar los conocimientos: Establezca un programa para usted y los miembros de su equipo, a fin de que en forma continua mejoren sus conocimientos actuales y adquieran otros nuevos. En ese programa, asegúrese de lo siguiente:

- Identifique los conocimientos de cada miembro del equipo.
- Investigue nuevos métodos.
- Determine qué conocimientos adicionales necesitan.
- Organice o pida capacitación en esas áreas.

En el mismo libro el autor menciona que cuando el aprendizaje continuo se convierte en una parte integral de la cultura de la compañía, los empleados buscan oportunidades de aplicar sus conocimientos en su trabajo diario, así como para desarrollar sus habilidades y obtener los conocimientos necesarios para vencer los retos del mañana.

Evaluación de las necesidades de formación

- Necesidades de la organización. ¿Qué son las "necesidades" de la organización en materia de formación? Ni más ni menos que aquellas actividades que le brinden solución a sus problemas de rendimiento o performance del personal. Por lo tanto, analizar las necesidades es identificar las áreas con necesidades de entrenamiento. Si en una empresa el personal siente que la implementación de un nuevo sistema implicará la desvinculación de alguno o todos ellos, el entrenamien-

20. Pell, Arthur R. ¡Administre su personal fácil! Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1996.

to deberá focalizarse en que si ellos aprenden la nueva tecnología eso tan temido no sucederá. Hay que lograr que se acepte y se entienda la nueva tecnología.

- Evaluación de las tareas. Una de las causas de necesidades de entrenamiento más frecuentes deriva de la falta de las capacidades necesarias para realizar la tarea, porque el empleado nunca las tuvo o porque las olvidó. En otras ocasiones la falta de adecuado rendimiento de un área no es por falta de capacidades de sus empleados sino por sistemas inadecuados, un pobre layout de máquinas, o equipamiento obsoleto.
- Análisis de las necesidades individuales. En ocasiones la baja performance de un departamento deviene de incentivos inadecuados para empleados y jefes o de la desmotivación, que puede afectar la conducta de una o varias personas.

Las herramientas para analizar necesidades

- Examinar estándares de varias áreas.
- Realizar entrevistas individuales con supervisores, empleados, gerentes y, si es posible, clientes u otras personas relacionadas.
- Analizar el grupo: en conjunto o en pequeños subgrupos, generando la discusión sobre el área en estudio. Observar las conductas grupales e individuales, acuerdos y desacuerdos, conflictos y sentimientos.
- Consultar con expertos de la compañía y externos respecto de cómo optimizar el rendimiento.
- Identificar los buenos rendimientos y determinar por qué ciertos empleados hacen su tarea correctamente.

Cómo evaluar la formación

La formación debe ser evaluada; para ello los caminos pueden ser:

- Considerar la reacción de los participantes durante la capacitación: participación, preguntas y otras manifestaciones.
- Medir el aprendizaje, en base a preguntas o ejercicios. Los jefes de los participantes podrán evaluar el resultado en la aplicación diaria de los contenidos.
- Evaluar el comportamiento durante la actividad.

- Medir los costos y los resultados: implica comparar los costos asociados al entrenamiento con los beneficios producto de la capacitación.

En un libro dedicado a las diversas formas de medir las acciones de capacitación, Abraham Pain[21] aporta ideas –además– para mejorar la eficacia de la formación misma. Para este autor es importante ponerse en contacto con los futuros participantes unas semanas antes del comienzo de la actividad de formación. El objetivo de este contacto es ubicar la práctica en un determinado contexto y conocer las expectativas existentes. Estos encuentros son valorados por los participantes, y resultan interesantes y fructíferos para ambas partes, capacitados e instructores.

Existen dos momentos posteriores de evaluación: durante el proceso de capacitación y después de la misma. El "después" puede dividirse a su vez en tres momentos: a corto plazo (por ejemplo, a los 15 días), a mediano plazo (a los tres meses) y a largo plazo (al año).

Hay una tendencia a "guardar la carpeta del curso" y no implementar lo aprendido. Por eso es muy importante la evaluación en tres momentos distintos después de una capacitación.

Los centros de formación

Las empresas han tomado conciencia respecto de la necesidad de contar con un centro de entrenamiento propio. Es una tendencia en crecimiento, a raíz de la necesidad constante de capacitación tanto para jóvenes como para personas experimentadas.

¿Qué es un centro de formación? Un lugar físico, muchas veces fuera del ámbito de las oficinas centrales, para el dictado de actividades formativas. Hasta no hace mucho tiempo, el papel del área de Formación se circunscribía a la contratación de cursos externos o de instructores que los dictaban. Hoy el alcance de esa función ha cambiado, y es más abarcativo. La tendencia nos indica que los centros de formación están equipados con moderna tecnología, son más profesionalizados en cuanto a contenidos, y están orientados a la formación en materia de conocimientos y competencias.

Esto no significa que las empresas no continúan contratando especialistas para el dictado de cursos. Eso es inevitable, porque no es posible tener

21. Pain, Abraham. Cómo evaluar las acciones de capacitación. Ediciones Granica, Barcelona, 1993.

dentro de una organización, aunque se trate de una empresa grande, el número y la diversidad de instructores que son necesarios. Pero la participación del especialista interno en capacitación y entrenamiento es permanente, con un doble rol: por un lado, participa aportando sus conocimientos y perspectiva y, por otro –algo no menos importante–, cuida, vigila el cumplimiento de las políticas de la empresa y su aplicación.

Cómo llevar adelante un plan intensivo de desarrollo de competencias

Las organizaciones encaran "planes intensivos de desarrollo de competencias" en diversas circunstancias; por ejemplo, cuando se preparan planes de sucesión, o cuando se detecta que un colectivo de personas debe mejorar en una competencia en particular. Si los casos implican necesidades organizacionales concretas y urgentes debe prepararse un plan de acción que combine de la manera más eficaz las distintas variantes que ofrece la metodología.

Si por algún motivo individual o grupal una organización debe iniciar acciones concretas para el desarrollo de competencias, los cursos de acción recomendados son:

1. Cerciorarse de que las competencias son las requeridas por el puesto actual o futuro de la persona (cuando un empleado es considerado como posible sucesor de otro, la posición que este ocupa es considerada el puesto futuro de aquel).
2. Encarar un plan de acción para las competencias con brechas significativas.
3. Para desarrollar conocimientos puede ser adecuado usar los métodos tradicionales.
4. Para el desarrollo de competencias –es decir, cambio de comportamientos– el plan ideal es combinar las distintas vías de la metodología que presentamos, a saber:
   a. Designar un mentor, tutor o coach según sea lo más conveniente para cada caso particular.
   b. Diseñar actividades de codesarrollo que proporcionen al mismo tiempo teoría sobre la competencia y donde el involucrado, guia-

do por el facilitador de la actividad, use la competencia, y tenga lugar luego una instancia de reflexión, que conduzca, a su vez, al autodesarrollo.

c. Realizar un seguimiento de las acciones de codesarrollo. Si se ha designado un mentor, tutor o coach, será él la persona que lo realice. Otra variante es que el facilitador de las actividades de codesarrollo lleve a cabo, a través de reuniones periódicas, un seguimiento de lo actuado.
d. Promover el autodesarrollo dirigido por la organización, que ofrece a sus empleados las Guías de desarrollo. (Veremos esta parte de la metodología en los capítulos 6, 7 y 8 de la presente obra.)

Cuando se trate de planes individuales se deberán seguir todos los pasos mencionados. En los casos de colectivos numerosos, el punto 2 mencionado puede ser reemplazado fomentando en los jefes el rol que hemos denominado "Jefe como coach" y que explicamos en el capítulo 4.

Es muy importante que tanto el responsable de Recursos Humanos o Capital Humano como la línea sepan que los métodos tradicionales de formación son muy útiles para la transmisión de conocimientos pero no así para el cambio de conductas, como requiere el desarrollo de competencias.

¿Cómo realizar un seguimiento de la evolución del desarrollo de las competencias?

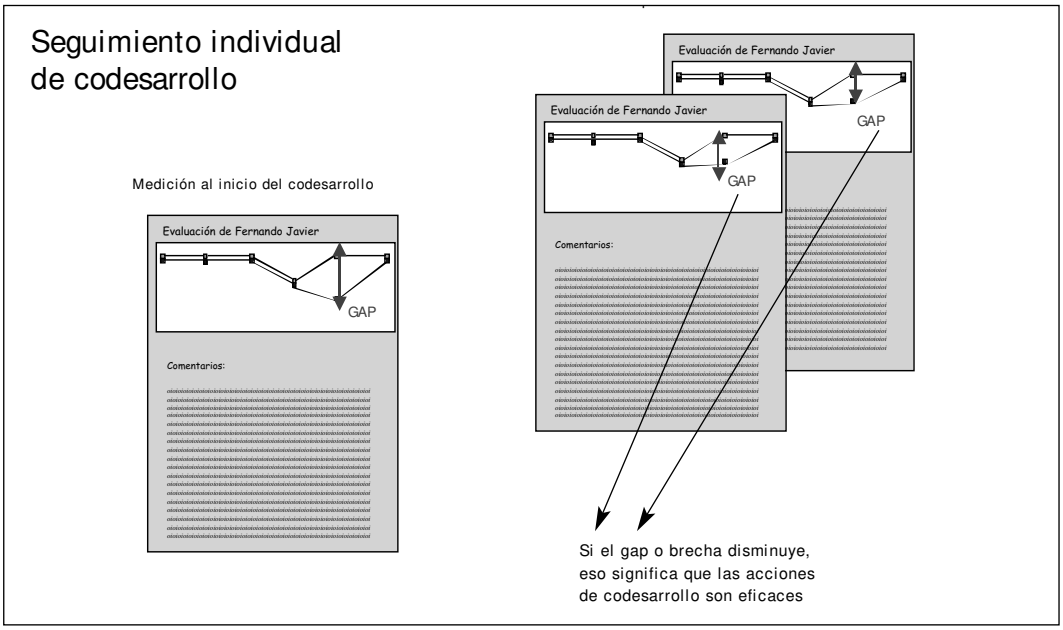
La infaltable pregunta sobre desarrollo de competencias es: ¿qué indicadores se pueden utilizar para medirlo? A lo largo de esta obra hemos dado varias respuestas a preguntas similares, poniendo énfasis en la dificultad intrínseca de la medición de cualquier metodología que se desee aplicar con relación al cambio organizacional. Pero, entonces, ¿cómo realizar un seguimiento de la evolución del desarrollo de las competencias?

La respuesta es sencilla, aunque llevarla a la práctica puede no serlo tanto: realizar una nueva medición de las competencias. Se pueden utilizar como información los resultados de las evaluaciones de desempeño –si es que miden competencias– y de las evaluaciones de 360 grados[22]. De todos modos, si

22. Ambos temas han sido tratados por la autora en Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2002 y 2004.

existiese una necesidad de seguimiento más preciso porque, por ejemplo, el desarrollo de una competencia es crítico para la estrategia de negocios, o una persona está en un plan de sucesión y el desarrollo encarado es de vital importancia, una correcta medición del desarrollo de competencias se puede realizar a través de la administración de assessment center. En el capítulo anterior nos hemos referido a esta herramienta (Assessment Center Method [23]).

Seguimiento individual



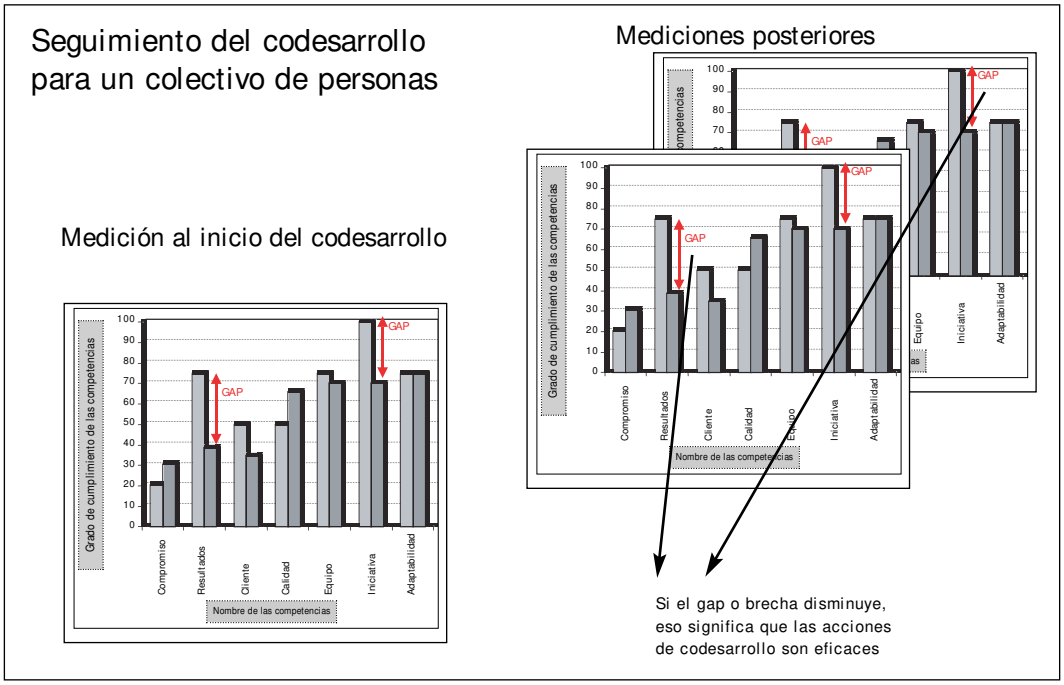
Para realizar el seguimiento de acciones de codesarrollo o formación en materia de competencias estas se deberán medir antes del inicio de las actividades de codesarrollo y en períodos posteriores, idealmente más de una vez. ¿Cuánto tiempo debe transcurrir entre una medición y otra? Para que las mediciones nos puedan proporcionar información útil se sugiere dejar pasar unos meses. A diferencia de la formación en conocimientos, en cuyo caso se puede hacer una medición a los 15 días, en el desarrollo de competencias el

23. Manual de Assessment. Ob. cit.

lapso deberá ser mayor, ya que la o las personas involucradas deberán modificar comportamientos y esto siempre es más difícil y requiere más tiempo.

Seguimiento de un colectivo de personas

Cuando lo que se desea es evaluar el desarrollo de competencias a nivel colectivo, es recomendable medir las competencias antes del inicio de las actividades de codesarrollo, y en períodos posteriores. A partir de estas mediciones se pueden utilizar los distintos indicadores[24] conocidos al respecto, sobre retorno de la inversión en codesarrollo o formación. La información que permitirá utilizar los índices, en todos los casos, será la medición concreta del desarrollo de las competencias.



24. Jac Fitz-enz ha elaborado una serie de índices para medir la gestión del área de Recursos Humanos en las organizaciones.

Respecto de cuánto tiempo debe transcurrir entre una medición y otra, vale el mismo comentario que hemos realizado para el seguimiento individual: para que las mediciones nos puedan proporcionar información útil se sugiere dejar pasar unos meses.

Para los colegas es importante hacer un comentario: existe en este punto una diferencia con la medición de acciones de formación en materia de conocimientos, que se puede hacer luego de un período corto, por ejemplo, 15 días. En cambio, para medir la eficacia de las acciones en materia de desarrollo de competencias es necesario, en todos los casos, dejar pasar un tiempo mayor.

Respecto de las acciones de codesarrollo, es importante destacar la importancia de combinarlas con el modelo de autodesarrollo que veremos en los próximos capítulos.

En este capítulo y en el anterior hemos planteado el desarrollo de competencias dentro y fuera del ámbito de trabajo, pero siempre con relación a la organización a la cual pertenece el individuo. En el capítulo siguiente, que hemos titulado "Técnicas para el autodesarrollo de competencias", abordaremos otro modelo, el autodesarrollo, que si bien es dirigido –porque la organización señala aquellas competencias que el individuo debería desarrollar–, cada persona lo lleva adelante a su libre albedrío, y es de tipo individual.

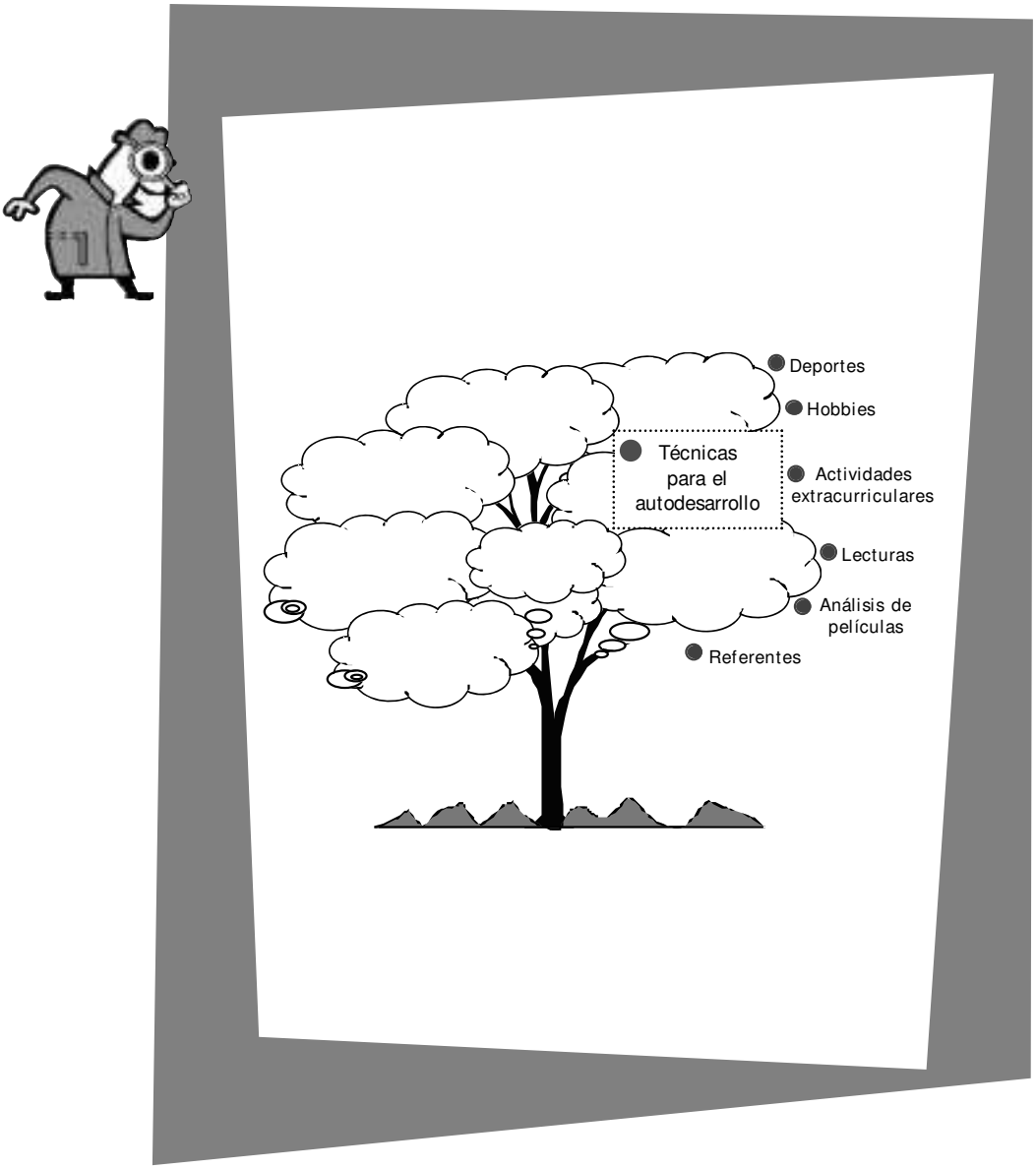
SUMARIO
MÉTODOS PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS FUERA DEL TRABAJO

- Hemos denominado Métodos para el desarrollo de competencias fuera del trabajo al grupo de actividades dirigidas tanto a la transmisión de conocimientos como al desarrollo de competencias, que son planeadas por la organización y que pueden realizarse dentro del ámbito de la empresa o fuera de ella (desde la ubicación geográfica) y tanto en el horario laboral como en otros momentos.
- Una de las tareas que debe abordar el área de Recursos Humanos o Capital Humano es colaborar para que los empleados hagan mejor sus tareas.
- Los métodos para el desarrollo de personas fuera del ámbito de trabajo se relacionan con conocimientos y competencias. Los distintos métodos tienen diferentes grados de eficacia según se apliquen a conocimientos o a competencias.
- Denominamos codesarrollo a las prácticas formativas donde el sujeto que asiste a una actividad de formación es guiado por su instructor para el desarrollo de sus competencias. Pasos del codesarrollo:
  1) Planificar actividades diseñadas a medida de la organización. No son de alta eficacia los denominados "cursos enlatados", diseñados previamente.
  2) Presentar el tema dedicando una parte de la actividad a explicar qué es la competencia y cuál es la definición de la misma en la organización.
  3) Proponer a los participantes actividades que impliquen la puesta en juego de la competencia y que permitan reflexionar sobre la misma.
  4) Conducir al participante a la reflexión y a su propia autoevaluación.
  5) Conducir al participante a la acción.
  6) Proponer seguimiento.
- Se entiende por capacitación el desarrollo de actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso. El entrenamiento, en cambio, es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren competencias y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos. En ambos casos su aplicación debe ser en función de los requerimientos de la posición que la persona desempeña en la actualidad o se espera que desempeñe en el futuro.
- Muchas compañías se preguntan cómo iniciar un entrenamiento por competencias.
  1) En primer lugar la empresa debe definir cuáles son las competencias requeridas por las diversas posiciones de la organización. Luego, el grado necesario para los diferentes puestos de la misma.
  2) Con este primer esquema de puestos y competencias se debe hacer un inventario de competencias del personal, utilizando como herramienta el Assessment Center Method. Para personas de alto rango jerárquico se puede administrar como alternativa la entrevista BEI.

3) De la comparación entre estos dos elementos (pasos 1 y 2: competencias requeridas vs. existentes) surgirán las necesidades de desarrollo de competencias.

- Las organizaciones encaran planes intensivos de desarrollo de competencias en diversas circunstancias, por ejemplo, cuando se preparan planes de sucesión, o cuando se detecta que un colectivo de personas debe mejorar en una competencia en particular. Si los casos implican necesidades urgentes debe prepararse un plan de acción que combine las distintas variantes que ofrece la metodología.
- Para realizar el seguimiento de acciones de codesarrollo se deberán medir las competencias antes del inicio de las actividades de codesarrollo y en períodos posteriores, idealmente más de una vez.

Capítulo 6
Técnicas para el autodesarrollo de competencias



Pluralidad de métodos –desde la organización– para el autodesarrollo

En este capítulo se tratarán los siguientes temas:

Técnicas para el autodesarrollo

- Múltiples caminos para el desarrollo de competencias
- Deportes
- Hobbies y actividades extracurriculares
- Lecturas
- Películas o filmes comerciales
- Referentes

La intencionalidad

Cómo combinar los diferentes caminos para el desarrollo de competencias

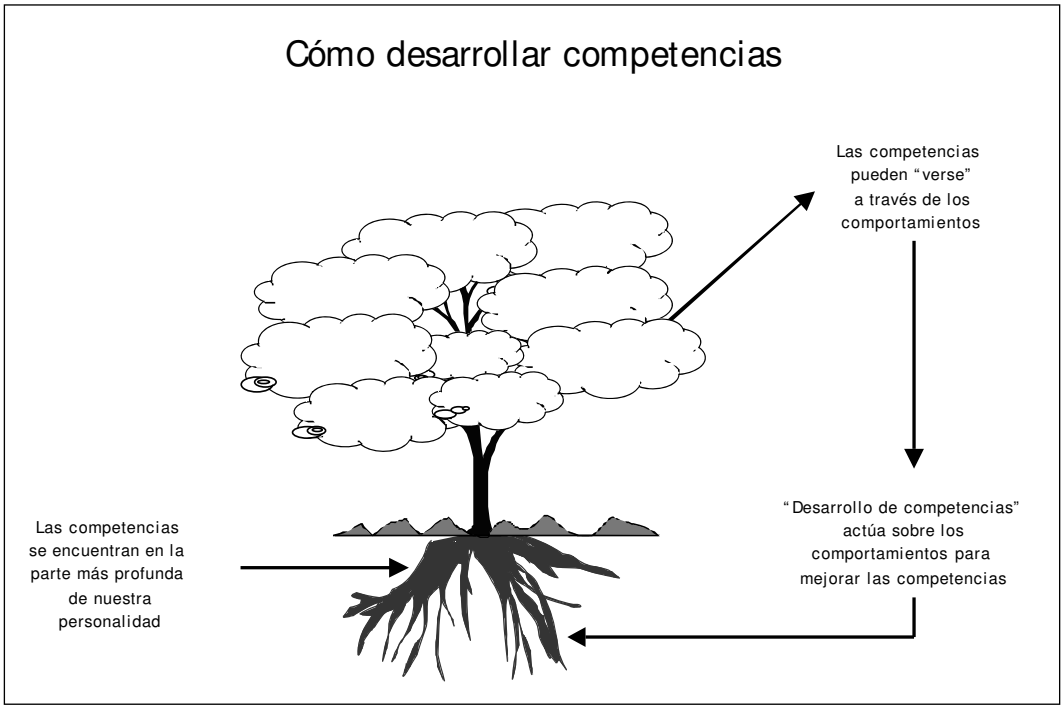
Las guías de desarrollo

¿Cómo usar las guías de desarrollo en el autodesarrollo?

Técnicas para el autodesarrollo de competencias

Se ha denominado Técnicas para el autodesarrollo a una serie de actividades que se realizan fuera del ámbito del trabajo y que no se relacionan con la vida laboral de las personas. Si bien al autodesarrollo lo denominamos "dirigido", se trata de actividades que, si bien la organización puede sugerirlas como convenientes para el desarrollo de tal o cual competencia, el empleado las lleva a cabo sólo por su propia iniciativa. El rol que tiene la organización respecto de este grupo de actividades es el de hacer tomar conciencia a los empleados sobre la necesidad de su autodesarrollo, brindarles información sobre cuáles son las competencias que cada uno debe desarrollar y, por último, ofrecerles oportunidades e información al respecto. En todos los casos la decisión de llevar estas actividades a cabo, o no, queda en manos del empleado. Este tema será tratado en este capítulo y en los capítulos 7 y 8.

Antes de iniciar el tratamiento del tema central de este capítulo, creemos pertinente volver a algunos puntos ya tratados en el final del capítulo 2, "Cómo desarrollar competencias".



Las competencias de las personas o sus características de personalidad se encuentran en lo profundo de cada uno y se ponen en evidencia cuando se "actúan". Así, es posible ver las competencias de una persona (analizarlas y evaluarlas) a través de sus comportamientos. Cuando una persona realiza cualquier actividad, sea laboral o relacionada con su vida privada, pone en acción sus características de personalidad o competencias, de acuerdo con la definición que adoptamos en esta obra.

Si una organización desea modificar las competencias organizacionales y las de sus empleados, o si una persona desea actuar por su propia decisión en el mejoramiento de sus competencias, el camino a recorrer tiene relación con acciones diversas para la modificación de comportamientos. Por esta vía –cambios en los comportamientos– se modifican las competencias de una persona.

Muchas veces nos han dicho, en clases y conferencias, no sólo en la Argentina sino también en muchos otros países, que es difícil el desarrollo de competencias. Es cierto. Pero es igualmente cierto que hay mucho para hacer al respecto y que las organizaciones hacen muy poco. Nuestro feeling personal es que mucho se dice y poco se hace, y no siempre se hace bien.

Nos hemos referido a los caminos adicionales al proceso natural de desarrollo de competencias para el mejoramiento de las mismas, agrupándolos en tres grandes ejes: los métodos dentro del trabajo (capítulo 4), los métodos fuera del trabajo (capítulo 5), y el autodesarrollo (que se tratará en el presente capítulo).

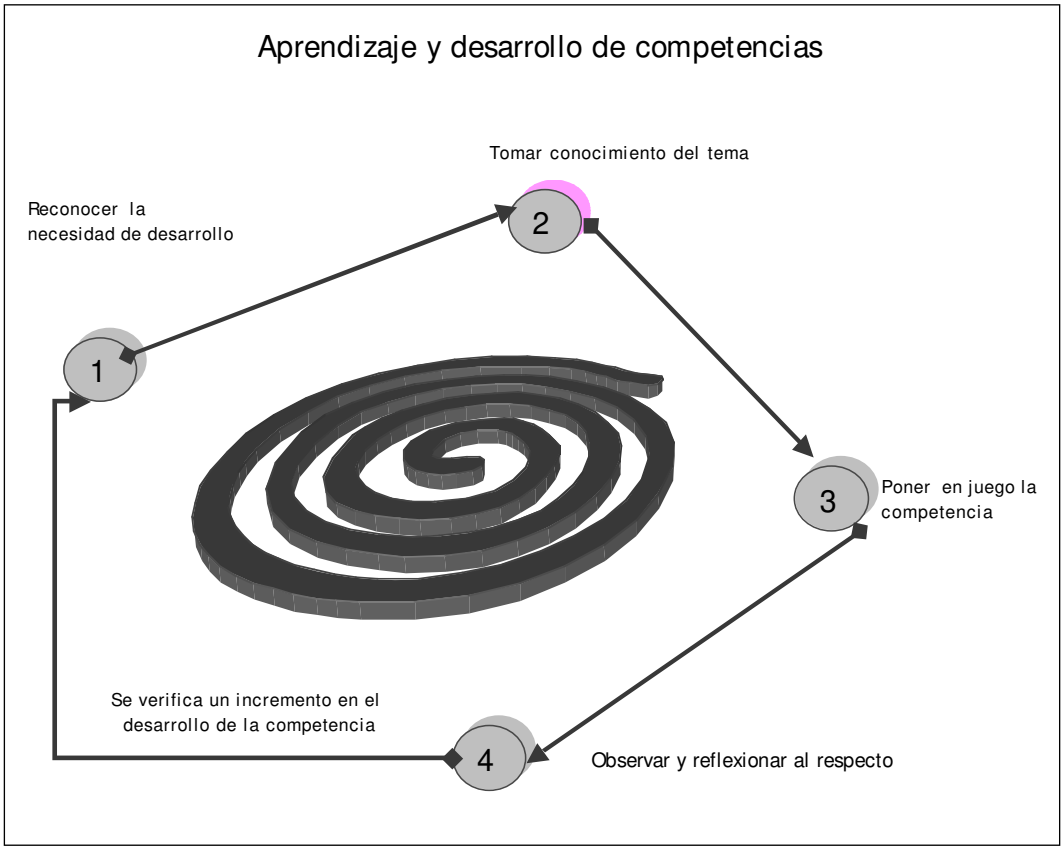
Antes de abordar específicamente el tema del autodesarrollo, recordemos algo que hemos visto en el capítulo 5, dedicado a los métodos para el desarrollo de competencias fuera del trabajo. Allí observamos que para que se verifique el desarrollo de una competencia se deben dar las siguientes situaciones:

1. Reconocer necesidades de desarrollo (por ejemplo, después de una evaluación del desempeño o luego de una evaluación de competencias a través de un Assessment Center).
2. Tomar conocimiento sobre la competencia a desarrollar, ya sea a través de un curso o de una lectura específica.
3. Poner en juego la competencia.
4. Observar y reflexionar al respecto.

La clave del autodesarrollo está en los cuatro puntos descritos, que son los pasos que deben darse también en las otras variantes de desarrollo de competencias (tanto dentro del trabajo como fuera de él). Señalaremos, sin embargo, las diferencias fundamentales que se observan en las técnicas para el autodesarrollo respecto de los otros métodos descritos.

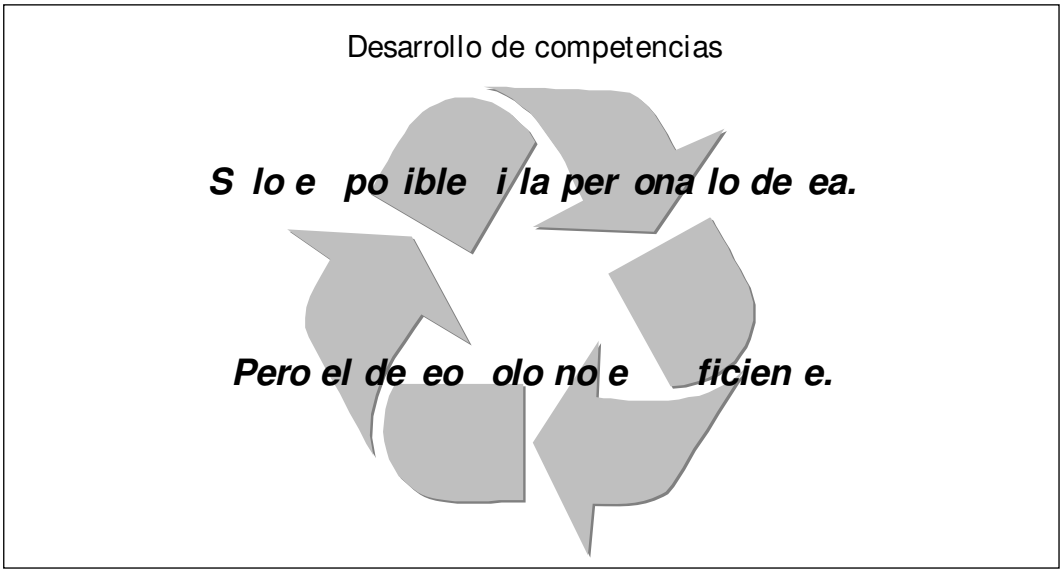
Respecto del punto 3 –referido a "poner en juego la competencia a desarrollar"– vemos que en el autodesarrollo la competencia puede ponerse "en juego" en actividades no laborales, no empresariales, que la persona realiza si lo desea, por el mero placer que le produce, buscando adicionalmente un perfeccionamiento personal a través del desarrollo de competencias.

Desde ya debe darse, al mismo tiempo, el paso 4 –"observar y reflexionar"–, a fin de lograr que los cuatro elementos conformen un círculo virtuoso de crecimiento.



Si bien el gráfico precedente fue realizado en referencia a una actividad de formación, los cuatro pasos descritos en él son absolutamente verificables en el autodesarrollo de competencias.

En adición a todo lo dicho, y como ya he expresado en el capítulo 3, me gustaría hacer hincapié en la importancia que la motivación personal tiene para el autodesarrollo. Sin motivación, sin decisión de la persona involucrada, el desarrollo de la competencia no se logrará.



Como se desprende del gráfico, el desarrollo de competencias sólo es posible si la persona lo desea, pero el deseo solo no alcanza. Por lo tanto, la o las personas involucradas deberán participar de la decisión, comprometerse con ella.

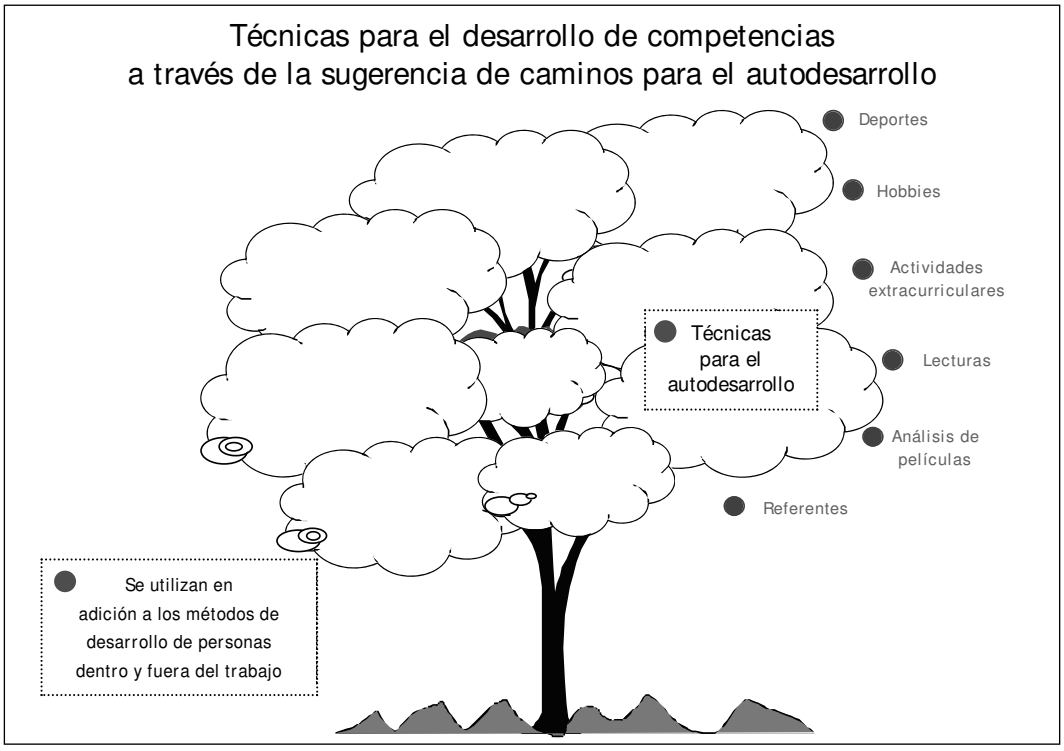
Por último: ¿por qué decimos que el autodesarrollo debe ser dirigido? Porque la organización invierte una considerable suma de dinero en la confección de las guías de desarrollo y en Gestión del conocimiento (temas que serán tratados en los siguientes capítulos), en relación con el modelo de competencias que se haya definido. Así, se puede decir que el autodesarrollo es "dirigido" porque apunta al desarrollo de las competencias que la organización ha definido como las necesarias para que la persona tenga un desempeño exitoso en su puesto actual o en uno futuro.

Técnicas para el autodesarrollo

A continuación pasaremos al núcleo de nuestra propuesta para el desarrollo de competencias: las diferentes técnicas de desarrollo de competencias que pueden constituirse en prácticas para el autodesarrollo o bien formar parte de un programa de desarrollo dirigido por un tutor o facilitador.

El tradicional enfoque de formación (capacitación y entrenamiento) en competencias incluye diversas opciones. Entre las técnicas más usuales podemos mencionar:

a. Los métodos de desarrollo de competencias dentro del trabajo, como por ejemplo, el coaching interno[1], la rotación de puestos, la asig-



1. Coaching interno bajo diferentes formas: a cargo de un jefe con las características adecuadas, o con un diseño más formal, como por ejemplo mentoring o tutorías, o a partir de un especialista del área de Recursos Humanos que asume el rol de coach. Estos temas han sido tratados en el capítulo 4.

nación de colaboradores a task forces (equipos especiales) en proyectos nuevos y retadores (véase capítulo 4).

b. Los métodos de desarrollo de competencias fuera del ámbito del trabajo; entre los más usuales, los seminarios y el coaching externo (véase capítulo 5).

Todos estos caminos y enfoques (ya nos hemos referido a ellos en capítulos anteriores) son correctos y deben tenerse en cuenta. Veremos que el autodesarrollo puede ser complementario a estas prácticas, que son las más usuales en las organizaciones.

Es importante resaltar que todos los métodos mencionados para el autodesarrollo están basados en los mismos principios que hemos desarrollado en el capítulo 2, "Desarrollo del talento humano basado en competencias", bajo el subtítulo de "Desarrollo de competencias: un proceso natural".

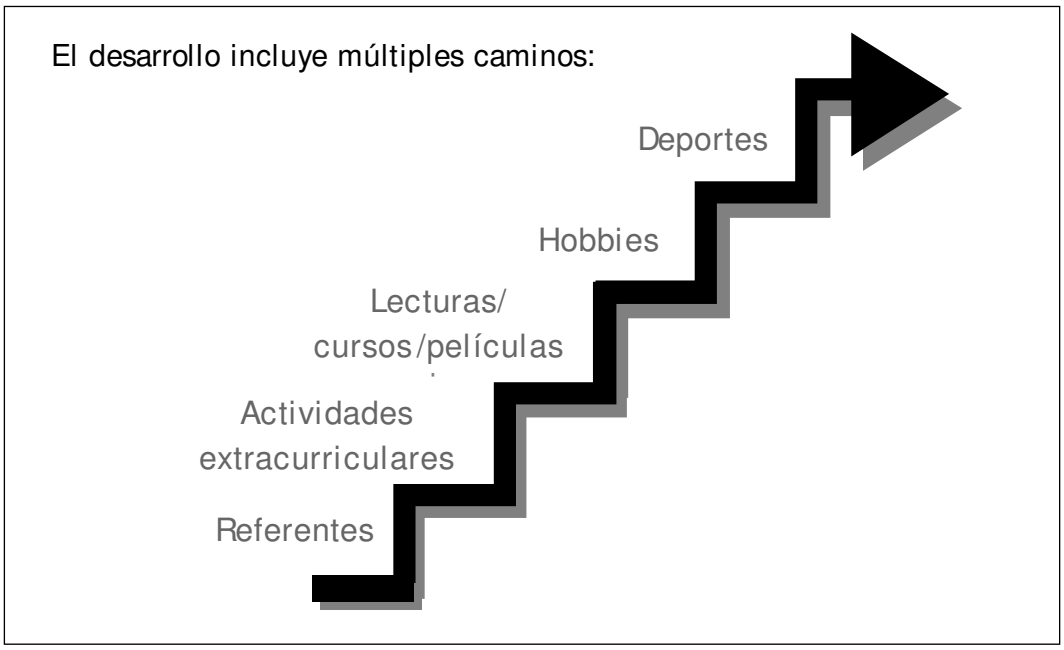
Antes de continuar es preciso decir, a riesgo de reiterarnos, que si bien utilizamos el término autodesarrollo no estamos pensando en el libre albedrío del personal sino en la tarea que debe liderar el área de Recursos Humanos para promover el autodesarrollo del personal en función de las necesidades de desarrollo de competencias de la organización.

No podemos dejar de mencionar, en este momento de nuestro trabajo, que las acciones de autodesarrollo también pueden ser encaradas por propia decisión de un individuo, dentro o fuera de una organización. Dada la naturaleza del tema sería necesario dedicarle una obra específica, ya que nos parece de suma trascendencia. Sin embargo, este trabajo apunta a las acciones que puede y debe encarar el área de Recursos Humanos o Capital Humano para generar dentro de la organización un clima que fomente el autodesarrollo. En estas páginas le brindamos una completa serie de herramientas para ello.

Como bien surge de nuestra definición de desarrollo ("las acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará más adelante") y de la opinión tanto propia como de diferentes autores a los que nos hemos referido en el capítulo anterior, para el desarrollo de competencias es necesario ponerlas en juego. Si usted desea desarrollar la competencia "Tolerancia a la presión" lo logrará a través de la ejecución de actividades que impliquen que estará realmente expuesto a presión, no importa de qué tipo; puede ser mientras practica un deporte o una actividad recreativa.

Cuando se desea encarar el desarrollo de competencias de manera integral, las vías para hacerlo pueden ser múltiples. Trabajaremos en esta dirección planteando caminos adicionales y, eventualmente, paralelos a los tradicionales mencionados en capítulos anteriores.

En nuestra propuesta exploramos algunas de estas vías con el firme propósito de abarcar diferentes gustos, preferencias y posibilidades. No pretendemos mostrar todas las posibles. Quizá usted, a partir de esta lectura, pueda adicionar muchas más.



Como muchas cosas que se piensan y hacen en el momento de escribir un libro, no es casual la gráfica en forma de escalera; no así el orden, que es arbitrario y no indica un mayor o menor grado de eficacia de los distintos recursos en el desarrollo de competencias. Más adelante explicaremos brevemente cada uno de los ítems mencionados.

Respecto de los deportes, actividades y hobbies propuestos para el autodesarrollo, no sólo hemos considerado los más populares. Hemos intentado ser amplios en este aspecto, con el propósito de abarcar diferentes gustos y circunstancias.

En un taller sobre desarrollo de competencias que implementamos en la ciudad de México, una participante me hizo notar que en el ejemplo que estábamos trabajando, para la competencia "Iniciativa", los deportes mencionados eran jumping, alpinismo, paracaidismo y aladelta, actividades a las que pueden acceder, generalmente, sólo personas con alto poder adquisitivo. Aunque eso no era totalmente cierto, porque al mismo tiempo sugeríamos otras actividades y deportes, como, por ejemplo, ping-pong y refacciones para el hogar, de todos modos podía ser percibido de esa forma, como lo fue en su caso.

Es importante tener en cuenta que las guías de desarrollo proponen actividades en forma indicativa. Si por alguna razón estas actividades no son aplicables en un contexto en particular, siempre es posible reemplazarlas por otras que requieran (y, por lo tanto, "pongan en juego") la/ s competencia/ s que se desean desarrollar.

En el trabajo de investigación realizado hemos trabajado sobre un amplio abanico de posibilidades (que desde ya puede ser enriquecido), pensando en diferentes tipos de personas y preferencias. En nuestra base de datos contamos con una gran cantidad de deportes, hobbies, actividades extracurriculares, películas o filmes comerciales, libros y personas relacionados con cada una de las competencias. En la parte práctica de este libro hemos tomado dos competencias, para presentar un ejemplo completo de lo que debería ser una guía de desarrollo. Las competencias elegidas han sido "Trabajo en equipo" y "Ética"[2]. La elección no ha sido al azar: la primera se refiere a un tema clásico, no por ello menos importante, y, en las antípodas, la segunda ("Ética") es una competencia que muchos dicen que no se puede desarrollar. Sin embargo, como ya hemos dicho, aunque la ética se encuentra dentro de los valores personales, las organizaciones pueden hacer algo en esta materia promoviendo el desarrollo de la competencia, y desde ya, incluyéndola como un aspecto cardinal dentro de su propio modelo de competencias. De este modo, las personas serán seleccionadas, evaluadas y desarrolladas considerando sus comportamientos éticos[3].

2. Si usted desea conocer la investigación completa puede comunicarse con info@xcompetencias.com para recibir información al respecto.
3. A los interesados en este tema en particular les informamos que la autora ha incluido las cuatro virtudes aristotélicas como competencias cardinales en las siguientes obras: Gestión por competencias. El diccionario; Diccionario de preguntas y Diccionario de comportamientos, publicadas por Ediciones Granica.

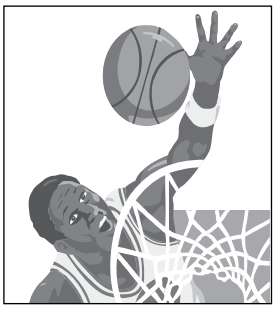
Más allá de lo que presentamos en la parte práctica de esta obra, a continuación ofrecemos una explicación acerca de la aplicación específica de cada tipo de actividades propuestas para el autodesarrollo de competencias. Para orientar al lector y a modo de ejemplo, hemos tomado la competencia "Trabajo en equipo" para explicar cómo se relaciona cada ítem con el desarrollo de la misma.

Deportes

Ya muchos autores han relacionado las actividades deportivas con el ámbito empresarial, de diferentes maneras. En este sentido, no somos originales. De todos modos, es importante revisar algunos conceptos al respecto.

Cuando se menciona un deporte –baloncesto, handball, fútbol (soccer), fútbol americano, béisbol, tenis doble, vóleibol o cualquier otro– no debe pensarse en las reglas del juego o sus características particulares, sino en que el mismo es un deporte "de equipo". Aplicamos el mismo criterio a otras actividades: integrar un conjunto de danza, una orquesta, un coro... Actividades que sólo se realizan de manera grupal y que requieren, para su

Deportes y trabajo en equipo



Baloncesto

Más allá de la importancia de las figuras individuales, el buen desempeño a nivel grupal (el compañerismo, el respeto entre pares, el conocimiento y la consideración del rol de los otros, el pasar la pelota en el momento adecuado y a la persona adecuada, el responder a los pases con rapidez y eficiencia, etc.) es un elemento fundamental para poder alcanzar el objetivo común: anotar la mayor cantidad de tantos posibles, jugando limpiamente y respetando las reglas de juego.

Asimismo, como en toda actividad grupal, el compromiso individual es un requisito muy importante a tener en cuenta: el desempeño propio influirá sobre el resultado final de la tarea del grupo.

desarrollo exitoso, que el grupo que las realiza conforme un equipo y, desde ya, siga las reglas. Por lo tanto, si usted no encuentra entre los ejemplos de nuestro trabajo un deporte u otra actividad que sea de su agrado, le sugerimos analizar las competencias que –eventualmente– desarrolla según la visión expuesta en esta obra.[4]

Dicen Mateo y Valdano[5] que el punto de contacto entre el fútbol (y el deporte en general) y las empresas son los seres humanos. Influir en voluntades, los intereses y los deseos de un grupo de personas dentro de un mundo en permanente transformación es un arte sutil que siempre me ha apasionado. Como en el mundo del fútbol, la distancia que separa el triunfo del fracaso es insignificante, asegura Valdano.

En la segunda Introducción de Liderazgo, en este caso escrita por el otro coautor, Juan Mateo, se hace una correlación entre la empresa y el deporte diciendo: al final, todos nos encontramos con el mismo problema a resolver: los seres humanos, con sus grandes pasiones, pulsiones, sueños y sentimientos.

Deportes y trabajo en equipo

Handball

El handball es un deporte de reciente creación (aunque hay expertos que señalan que sus orígenes se remontan a la antigüedad).
La posibilidad de rotación, facilitada desde el mismo reglamento ("...durante el partido los reservas podrán entrar en cualquier momento y de manera repetida, sin avisar al anotador cronometrador, siempre que los jugadores a los que sustituyen hayan abandonado el campo de juego..."), es una característica interesante a tener en cuenta.
Dicho rasgo evidencia la necesidad de consistencia del grupo en su conjunto, independientemente de la función individual que cada uno desempeñe. No debe haber "irreemplazables", figuras individuales "insustituibles". La capacidad del grupo debe ser conjunta y complementaria. Por supuesto, como en toda actividad grupal, el compromiso individual es un requisito muy importante a tener en cuenta: el desempeño propio influirá sobre el resultado final de la tarea del grupo.

4. Lo invito a escribirnos si tiene alguna duda. Encontrará nuestra dirección de correo electrónico en las páginas finales de esta obra.
5. Mateo, Juan y Valdano, Jorge. Liderazgo. El País, Aguilar, Madrid, 1999.

Ninguno de los dos autores hace una relación con la perspectiva que planteamos aquí, pero sí se hace un paralelo entre el liderazgo dentro de las organizaciones (empresarial) y en el ámbito del deporte, en especial del fútbol.

No hay que pensar en la práctica deportiva sólo en base a una perspectiva competitiva o relacionándola con campeonatos de cualquier tipo. Tampoco hay que pensar sólo en deportes para personas jóvenes o con muy buen estado físico; todos los deportes grupales permiten el desarrollo de la competencia "Trabajo en equipo".

Si bien el tenis es un deporte esencialmente de tipo individual –y desarrolla competencias como "Iniciativa", "Orientación a resultados" y muchas otras–, cuando se practica con la modalidad de "dobles" es una actividad que desarrolla, además, el trabajo en equipo (equipo constituido, en este caso, por dos jugadores). Y, como es bien sabido, el tenis se juega a cualquier edad.

Hobbies y actividades extracurriculares

Utilizamos los dos nombres en forma conjunta ya que tanto un hobby como una actividad extracurricular pueden producir, en nuestro ejemplo, el mismo efecto. Entendemos por hobby una actividad que se hace por el mero placer personal –por ejemplo, la filatelia–; y un ejemplo de actividad extracurricular podría ser el realizar trabajo comunitario.

De más está decir que si una persona es un deportista profesional, o el trabajo comunitario es su actividad central, no se aplicará a estas actividades la condición de "hobby" que les estamos adjudicando en esta obra. En las actividades citadas –deportes, hobbies y actividades extracurriculares– el desarrollo de la competencia se realizará a través de la actuación directa de la misma.

Puede pensarse que la danza es una actividad ligada a la juventud o a cierto estilo de personas; quizá sea así en el caso de la danza clásica, dado que los que la cultivan comienzan a edad muy temprana, pero otros tipos de danza no requieren tener una edad en particular ni un estado físico especial, por lo cual pueden ser practicados por cualquier persona, si es de su gusto.

Lo mismo sucede con otras actividades, como el canto coral. Como es fácilmente deducible, no importa la actividad en sí misma, sólo se requiere que deba practicarse en grupo y que sea determinante para su realización la acción coordinada de los que la llevan a cabo.

Actividades extracurriculares y trabajo en equipo

Conjunto de danza

La coordinación de movimientos no es tarea sencilla a la hora de bailar en grupo. Organizarse adecuadamente entre todos será la única manera de lograr la correcta ejecución del baile. Armar prolijamente las diferentes coreografías demanda muchos ensayos, esfuerzo y una gran concentración individual y grupal. El intercambio de conocimientos y experiencias de baile, el ponerse de acuerdo en el estilo a adoptar y el adaptarse cada uno a los matices del grupo como para poder generar una identidad propia del conjunto sólo será posible en la medida en que cada uno se abra a las decisiones del equipo y respete los ritmos, los tiempos y los estilos prefijados. Como en toda actividad grupal, el compromiso individual es un requisito muy importante a tener en cuenta: el desempeño propio influirá sobre la totalidad de la tarea del grupo.

Cualquier tipo de danza

Integrar un coro

La voz es como un instrumento del propio cuerpo, y para pertenecer a un coro hay que mantenerla en perfecto estado. Sin embargo, este parece no ser el único requisito para permanecer en él. Participar de un coro no es lo mismo que ser cantante solista. Y la diferencia está, justamente, en el papel que desempeñan los otros en el cumplimiento del objetivo perseguido, pues para poder entonar melodías afinadas, los integrantes del coro deberán coordinar la tonalidad y el color de las diferentes voces, ubicarse adecuadamente para no confundirse mutuamente en el momento de cantar, estar atentos a los turnos de canto propios y ajenos, cumplir las consignas del director, etcétera.

La organización grupal, el manejarse como equipo y no individualmente será pues un requisito fundamental para la actividad coral.

Como en toda actividad grupal, el compromiso individual es un requisito muy importante a tener en cuenta: el desempeño propio impactará sobre la totalidad de la tarea del grupo.

Lecturas

En general, cuando se hace referencia a las lecturas orientadas al desarrollo de competencias pensamos en libros, ya que habitualmente son materiales revisados en profundidad por sus autores y editores. Al tomar textos de otro origen, sobre todo de Internet, podemos encontrarnos con materiales de poca calidad, incluso con errores fundamentales, sin contar con la validación que otorga a un texto el hecho de ser publicado por una editorial.

También se pueden utilizar textos de revistas, en especial las de tipo técnico. Otras lecturas, que podríamos denominar "más ligeras", pueden lograr el efecto contrario al deseado.

El propósito de la lectura es doble. Primero, que la persona tome conciencia –real y profunda– respecto del contenido teórico del concepto (competencia) que se desea desarrollar. En segundo término, se espera que como una consecuencia de la lectura la persona diseñe para sí (por medio del autodiseño, o con ayuda de un mentor, tutor o coach) un plan de acción para poner en práctica los conceptos teóricos respectivos. Adicionalmente, si la persona se identifica con el tema logrará modificar sus comportamientos en la forma esperada.

Lecturas y trabajo en equipo

MANUAL DE TRABAJO EN EQUIPO
Autor: WINTER, ROBERT S.
Editorial DÍAZ DE SANTOS
Edición 2000
148 páginas
Idioma español

Comentario

El contenido de este manual proviene de la experiencia de cientos de equipos de distintos países y pretende fomentar el trabajo concentrándose concretamente en la labor de los líderes y los facilitadores que trabajan diariamente con equipos de empleados buscando mejorar los procesos.

El contenido del libro describe un modelo de mejora de procesos, aunque se espera que cada equipo de trabajo adopte este modelo considerando su propio contexto.

Los pasos del modelo que se exponen no son sólo un conjunto de técnicas a seguir, sino que representan una disciplina estrechamente vinculada a los principios de la gestión de calidad.

El modelo se caracteriza por su enfoque hacia el cliente, la gestión basada en datos, la mejora continua y la aplicación del método científico.

A lo largo del proceso de mejora, el líder, el facilitador y los miembros del equipo juegan importantes papeles.

El desarrollo de la competencia se verifica a través del cambio de comportamientos.

Un comentario antes de continuar. Al inicio de este capítulo, en el gráfico titulado "El desarrollo incluye múltiples caminos" (pág. 254), se mencionan los cursos, junto con el rubro lecturas, como una de las vías posibles para el desarrollo de competencias. No estamos haciendo referencia a los distintos cursos mencionados en el capítulo 5, "Métodos para el desarrollo de competencias fuera del trabajo", porque allí se mencionan opciones planeadas desde la organización, mientras que en este punto se hace referencia a otras actividades de capacitación que la persona decide realizar por su cuenta. Estas actividades podrán ser sugeridas por la organización –por ejemplo en un catálogo de ofertas que figuren en la intranet de la empresa, como usted lo podrá ver en el capítulo 8–, pero siempre son opcionales. Las personas deciden hacerlas o no. Estas instancias de capacitación las consideramos válidas y podríamos sumarlas al ítem "lecturas".

Si desde una organización se trabaja en forma concreta con nuestro esquema de guías de desarrollo, o bien se desea armar una guía para el autodesarrollo, será conveniente introducir entre las variantes una oferta o recomendación de cursos que la persona pueda tomar en la universidad local o en determinadas instituciones.

Si una organización desea implementar programas de formación en materia de competencias, valen los comentarios realizados sobre el final del capítulo 5, pero esa actividad no se incluye dentro del autodesarrollo.

Películas o filmes comerciales

A través de esta otra vía de estimulación se logra un proceso análogo al que puede realizarse mediante las lecturas. Si las películas son de tipo comercial, como las que hemos seleccionado para nuestro trabajo, la actividad se torna casi lúdica. Se trabaja con un elemento atractivo para lograr una identificación negativa o positiva frente a una situación. Si la persona está trabajando sobre el filme Jean de Florette, el análisis será de tipo positivo: el personaje pone en juego una serie de competencias para lograr un objetivo. Si, por el contrario, se está trabajando sobre el filme El abogado del diablo, el análisis será por el opuesto: aquello que no se debe hacer. Al igual que con las lecturas, los pasos son secuenciales:

1. En una primera instancia, comprender el concepto de la competencia.
2. Luego, identificar los comportamientos del personaje, tanto positivos como negativos, en relación con la competencia.
3. Posteriormente, nalizar cuáles de esos comportamientos podrían aplicarse/ relacionarse con la actividad de cada uno.
4. Por último, a través de la identificación, positiva o negativa según corresponda, se procede a la modificación de los propios comportamientos.

En nuestras guías de desarrollo, como puede verse en la parte práctica de la presente obra (capítulo 8), se indican aspectos especiales en relación con los comportamientos del o de los protagonistas, frases a identificar y los aspectos relevantes a tener en cuenta en relación con la/ s competencias que se estén analizando. La película se ve como un ejercicio de trabajo. La persona que realice el autodesarrollo podrá compartir el momento de ver el filme con amigos o su pareja, que lo disfrutarán con o sin la misma intención respecto del desarrollo de competencias. Pero el que deba desarrollar la competencia deberá trabajar sobre los puntos sugeridos para que la acción produzca los efectos deseados. Lo que queremos destacar con este comentario es que se puede combinar el desarrollo de competencias con la vida social de cada uno.

Películas y trabajo en equipo

DUELO DE TITANES
Título original
REMEMBER THE TITANS
Protagonista:
DENZEL WASHINGTON
Director: BOAZ YAKIN
Género: DRAMA
Duración: 112 MIN.

Comentario

La diversidad caracteriza la composición de cualquier grupo humano, y todo grupo humano, para llegar a formar un equipo y lograr un desempeño exitoso, requiere una buena integración y una correcta división de roles y funciones, en base a los objetivos y la estrategia a seguir (lo cual hace alusión al buen manejo de la diversidad, en tanto se tengan en cuenta las características, los conocimientos, la experiencia, los "estilos" y las competencias propias de cada uno de los integrantes del grupo, en función de la actividad que este realiza).
Basada en un hecho real (Virginia, 1971), *Duelo de Titanes* da cuenta de lo dificultoso que resulta (tantas veces) integrar a los diversos componentes de un grupo.
Asimismo, deja en claro los beneficios indiscutibles que trae consigo la integración de la pluralidad en pro de la formación de un equipo de trabajo que se une bajo la bandera de los objetivos comunes.

Referentes

Hemos dejado este ítem para el final, y no es casual. Se trata de la actividad de autodesarrollo que mayor decisión personal requiere, y la menos frecuente. Nosotros la recomendamos con la misma fuerza que a las anteriores.

Para que tomar a una persona como referente sea de utilidad en el desarrollo de competencias, se requiere un fuerte involucramiento personal por parte del que esté realizando el autodesarrollo, ya que deberá investigar por su propia cuenta.

Primero, quien esté en el camino de desarrollar sus competencias deberá tener un real interés en lograrlo; luego deberá entender (aceptar) que la persona a la que estudiará es un referente en la competencia deseada; por último tendrá que estudiar e investigar sobre dicho referente (en Internet, libros, reportajes y si el referente es una persona cercana –por ejemplo, de la misma organización–, quizá sea una buena idea elegirla como tutor).

¿Qué aspectos del referente se deben analizar? Sus comportamientos. La clave siempre son los comportamientos, no para imitarlos (quizá sea muy difícil), sino para tomarlos como guía del propio comportamiento. Otro punto importante es que si la persona ha elegido a un referente para una competencia determinada, eso no quiere decir que deberá hacer todo (aun aquellas cosas que no tengan relación con dicha competencia) igual que él. Por ejemplo, si la persona elige a John F. Kennedy o Martin Luther King como referente para la competencia "Habilidades mediáticas", eso no significa que deba ser como ellos, sino que sólo estudiará sobre la fenomenal capacidad que han tenido estos dos hombres en materia de comunicación a través de los medios.

Del mismo modo, hay que tener en cuenta que los referentes son, en todos los casos, seres humanos, y que por esa condición tienen defectos y virtudes. Nosotros sugerimos adoptar un referente considerándolo una persona destacada en una competencia, lo cual no significa que esa persona se destaque en todos los aspectos.

Como hemos dicho, los referentes son personas con algunos o muchos defectos; son humanos. Veamos el caso del explorador lord Ernest Shackleton[6]. ¿Quién que haya leído sobre su magnífica travesía puede no quedar

6. Lansing, Alfred. *La prisión blanca.* Mondadori, Barcelona, 1999 (la primera edición es de 1959).

admirado? Sin embargo, no todo en él era perfecto. *En alg n momento se criticó la empresa por considerarla demasiado audaz, pero de no haberlo sido a Shackleton no le hubiera gustado; era por encima de todo el clásico explorador: absolutamente autosuficiente, romántico y algo fanfarrón.*

Lansing, el autor de *La prisión blanca*, dice que *los grandes l deres de la historia los Napoleones, los Nelson o los Alejandro rara vez cupieron en moldes convencionales y es quizá una injusticia valorarlos en t rminos corrientes.*

Más adelante, reconoce que *Shackleton, a su manera, era un jefe extraordinario. Dec a que era un inepto para la mayor parte de las situaciones de la vida cotidiana, pose a un talento, un genio casi de verdadero jefe, que compart a sólo con un puñado de hombres de la historia.*

Así como vale el comentario sobre las habilidades extraordinarias de los referentes, en conjunción con ciertos aspectos negativos de su personalidad, podemos decir también que el referente debe ser tomado solamente como una persona a investigar y analizar en relación con la competencia deseada. Si usted se decidiese a tomar como referente a Shackleton, será sólo para tomar en cuenta el alto grado de desarrollo de la competencia bajo análisis.

En nuestro trabajo hemos tomado como referentes a personas conocidas por todos. Si una empresa quiere trabajar sobre referentes, o si una persona

Referentes y trabajo en equipo

VINCENT LOMBARDI
(1913-1970)

Pensamientos

"...Los logros de una organización son el resultado del esfuerzo combinado de cada individuo..."

"...Sólo hay una manera de tener éxito: darlo todo. Yo lo hago y demando que mis jugadores hagan lo mismo..."

Reflexión

De familia italiana, Vincent Thomas Lombardi nació en Nueva York el 11 de junio de 1913. En el final de la década de los cuarenta perteneció al equipo de fútbol americano Fordham University, en la posición de guard ofensivo, llegando a ser el "liniero" más destacado de su equipo, no sólo debido a sus destrezas físicas y de técnica deportiva sino también por su adecuada e integral actitud dentro y fuera de la cancha. Sus propios compañeros y coachs lo reconocían como un excelente jugador de equipo: participativo, colaborador, comprensivo, motivador, comprometido.

desea tomar un referente para alguna competencia en particular, puede hacerlo eligiendo a una persona de su misma empresa o considerando a alguien sólo conocido en su ciudad o comunidad. El único requisito: que la persona elegida tenga un alto grado de desarrollo de la competencia deseada.

Ideas para elegir un referente: una persona destacada en una competencia en particular, perteneciente a su propia empresa; un profesor; algún miembro de su comunidad o de su país, no necesariamente famoso pero sí con un alto grado de desarrollo de la competencia en cuestión No es necesario tomar como referente en una determinada competencia al presidente Kennedy o a Winston Churchill. El fundador de su empresa o el actual gerente de Marketing pueden ser, eventualmente, sus referentes.

Algunos colegas no son partidarios de tomar como referentes a gerentes actuales de la organización, y esto puede ser atendible, ya que las figuras deben ser indiscutidas –al menos en la competencia por la cual se las elige como referentes– y además, en ocasiones, una elección de este tipo puede generar celos internos.

La intencionalidad

En este punto de nuestra exposición queremos hacer hincapié en un concepto que nos parece de capital importancia para lograr el desarrollo de una competencia: *la intencionalidad*. Es decir, tomar conciencia de que a través de una determinada actividad se pueden lograr ciertos objetivos –en este caso en particular, el desarrollo de una competencia–. De alguna manera se obtiene un "valor agregado" al tomar conciencia de que las prácticas/ acciones aportan al desarrollo. Quizá alguien juegue al fútbol o sea padre hace años y años... pero, simplemente, no ha tomado conciencia de que esas "actividades" son verdaderos espacios (más o menos cotidianos) en donde existe la posibilidad real de desarrollar tal o cual característica de personalidad. Por ello, si bien la actividad en sí misma da lugar a una manera determinada de comportarse (y, por ejemplo, no es lo mismo haber jugado durante años al tenis simple, que haberlo hecho en la modalidad "dobles"), el componente de intencionalidad que tratamos de subrayar y proponer en este trabajo constituye la diferencia que permitiría potenciar la capacidad de aprendizaje y desarrollo de las competencias en base a una serie de actividades: hobbies, deportes, películas, etc. Cualquiera de las actividades mencionadas puede ser llevada a cabo como

una mera distracción o diversión; en ese caso, la persona que la realice puede o no desarrollar la competencia, lo que dependerá de diversos factores. Sin embargo, para un más eficaz resultado deberá realizarse la actividad elegida con *la intención* de desarrollar la competencia. Nos valdremos de un ejemplo para ilustrar este punto. Hemos consignado como un deporte de equipo el fútbol o soccer, el cual puede jugarse como una manera de pasar un momento agradable con amigos, sin rutinas preestablecidas, o como una actividad bajo entrenamiento, con un director deportivo y rutinas estrictas. Si en este último caso se le agrega la intencionalidad de desarrollar la competencia "Trabajo en equipo", el objetivo en materia de desarrollo de la mencionada competencia será alcanzado con mayor facilidad.

Cómo combinar los diferentes caminos para el desarrollo de competencias

En materia de lecturas, películas y personas referentes, el trabajo a realizar para el desarrollo de la competencia es, quizá, de tipo más bien intelectual. Se persigue, primero, una cabal comprensión de la competencia, y luego se intenta una identificación con personas (o personajes, en el caso de los filmes) que son referentes de la misma: un proceso de asociación con el comportamiento deseado para modificar los propios. En el caso de las películas, el comportamiento deseado o a alcanzar puede darse a través de una identificación positiva, o a partir de un comportamiento contrario al que sería deseable. Es decir, si la película muestra el comportamiento no ético de un personaje, y el objetivo es el desarrollo de la competencia " tica" o un trabajo de reflexión sobre los comportamientos éticos, dicho comportamiento puede ser entendido, a partir de un análisis del filme, como una referencia indicativa de las malas prácticas que deberían evitarse.

En el capítulo 8, parte práctica del presente libro, usted encontrará las guías de desarrollo, donde se registran una serie de actividades (deportes, hobbies y actividades extracurriculares) pensadas para que puedan aplicarse a diferentes tipos de personas. Como se trata de un libro, no se presenta el resultado completo de la investigación realizada, sino un compendio de la misma, para que el lector pueda apreciar el trabajo efectuado.

Cuando su organización se encuentre realizando sus propias guías de desarrollo usted podrá considerar, además del material que mostramos en

la parte práctica de esta obra o las guías de desarrollo que le pueda aportar un consultor, otros elementos para la elección de actividades; por ejemplo, la cultura de la organización y el tipo de empleados que la conforman, y qué se espera lograr a través del desarrollo de competencias. Lo mismo en materia de referentes, o respecto de la oferta de capacitación.

Para explicar la idea presentaré un ejemplo. Si una empresa deseara desarrollar la competencia "Trabajo en equipo", podría plantear un esquema de acción teniendo en cuenta las edades y preferencias de los integrantes de la organización o de quienes se pretende que desarrollen la competencia. Podrían darse dos situaciones diferentes: un grupo humano joven y predispuesto para los deportes de alto riesgo o, en el caso opuesto, de edad intermedia y poco proclive a actividades deportivas. En el primer supuesto los deportes conformarán parte de las propuestas para el autodesarrollo, y en el segundo, se podrán sugerir otras actividades grupales, como la participación en coros, grupos musicales o tareas comunitarias. El desarrollo de competencias a través de las actividades de autodesarrollo deberá considerar en conjunto las posibilidades y las preferencias.

Si a una persona no le gustan el canto ni la música, el coro no será una buena idea!

En síntesis, si una organización desea utilizar las guías de desarrollo, debe tener en cuenta que es aconsejable presentar actividades pensando en públicos diversos: con diferentes edades, preferencias y condiciones físicas, entre otras variantes a considerar. Continuando con el ejemplo de "Trabajo en equipo", se deben presentar al mismo tiempo actividades para gente joven –y no tan joven– que ame los deportes (baloncesto, handball, fútbol, tenis doble); para gente joven –y no tan joven– a la que le guste la danza de cualquier tipo (integrar un conjunto de danza, ya sea esta clásica, folclórica, etc.); o actividades grupales para todas las edades (como integrar un coro o un conjunto musical).

Nuestra propuesta para el desarrollo incluye, además de deportes, hobbies y actividades extracurriculares, lecturas, películas y personas referentes. En estos tres últimos casos el *aprovechamiento* en materia de desarrollo de competencias puede ser, a su vez, diverso. Dependerá de la motivación que la persona que desee desarrollar la competencia tenga en la tarea. Con alta motivación estas actividades pueden ser muy productivas, pero con baja motivación difícilmente tengan el efecto deseado.

Hay personas que no necesitan una guía para lograr el desarrollo de

competencias, y otras sí. La guía, como ya se dijo, puede estar dada por un tutor (mentor o coach), o por guías de lectura o de análisis.

Del mismo modo, estas ideas para el desarrollo de competencias podrán transformarse en actividades grupales para diferentes integrantes de la organización. Como explicaremos a continuación, las guías de desarrollo podrán servir como disparador para otras actividades, no sólo el autodesarrollo.

C mo hacer efectivo el desarrollo de competencias a trav s de estas pr cticas

Las diferentes prácticas deportivas, hobbies o actividades, así como los otros ítems presentados en este trabajo para el desarrollo de competencias (lecturas, análisis de películas y referentes), sólo lograrán el efecto deseado si se integran a un modo de vida. Como ya se ha mencionado, es necesaria la asiduidad y sistematicidad de las actividades para lograr algo tan difícil como el cambio de comportamientos. A modo de ejemplo, si una persona decide practicar un deporte de equipo para mejorar la competencia "Trabajo en equipo" y sólo lo hace dos veces al año, podrá pasar un momento agradable al hacerlo, pero no logrará efecto alguno considerando el objetivo planteado. Además, no debemos olvidar un factor de gran importancia, ya mencionado: la intencionalidad en el desarrollo de la competencia.

Un razonamiento análogo puede aplicarse a las distintas propuestas presentadas en este trabajo. Si la única tarea emprendida es leer un libro o ver una película sobre una competencia en particular, esta acción no logrará el desarrollo deseado. El autodesarrollo implica involucramiento y una serie de acciones realizadas de manera sostenida y sistemática para lograr el resultado esperado: mejorar una competencia (o varias).

Es importante destacar que no es correcto pensar, por ejemplo, que como el fútbol es un deporte sugerido para el desarrollo de la competencia "Trabajo en equipo", *Ya está, juego al f tbol desde hace años. Esta competencia la tengo cubierta!* En este sentido, la propuesta que planteamos pone el acento no sólo en **qu hacer**, sino también en **c mo hacerlo**.

Dentro de este análisis, se podría incorporar otro aspecto no menos importante, aunque no lo hemos trabajado en detalle a lo largo de la obra. Las personas no se desarrollan en un ámbito de tipo individual, excepto en casos extremos, como puede verse en la película *Náufrago*. En general, las personas

actúan, se desenvuelven en contextos donde al mismo tiempo actúan y se desenvuelven otras personas, muchas o pocas, pero que conforman algún tipo de entorno. Por otro lado, aun los intentos de tipo individual se realizan dentro de un contexto grupal. En este sentido, esperamos que nuestra propuesta no se entienda simplemente como una "instancia individual" de desarrollo sino que, aunque sea una herramienta fundamentalmente orientada al autodesarrollo, dé lugar y tome en cuenta la participación de los otros (colegas, familia, amigos, equipo de trabajo, jefe, etc.) en los progresos personales/ profesionales de la persona a desarrollar. En síntesis, no debemos olvidar que el hombre es un ser social, que vive, se enriquece y se desarrolla por sí mismo y por el vínculo con otras personas. Compartir las propias experiencias nos ayuda a nosotros mismos y a aquellos con quienes las compartimos.

Las guías de desarrollo

Qué es una guía de desarrollo?

Una guía de desarrollo es un listado ordenado de las diferentes actividades que pueden contribuir al desarrollo de cada una de las competencias que integran el modelo de competencias de la organización, contemplando diversas opciones para diferentes estilos y preferencias personales. En nuestra metodología, estas actividades se agrupan de la siguiente manera.

- Deportes
- Hobbies y actividades extracurriculares
- Lecturas
- Películas
- Referentes

Las guías de desarrollo son, como su nombre en parte lo indica, una serie de sugerencias –de diversa índole– sobre actividades que una persona puede realizar, fuera del ámbito laboral, para desarrollar competencias.

Para la elaboración de guías de desarrollo a medida de cada organización es conveniente partir de un modelo integral y una amplia base de datos[7].

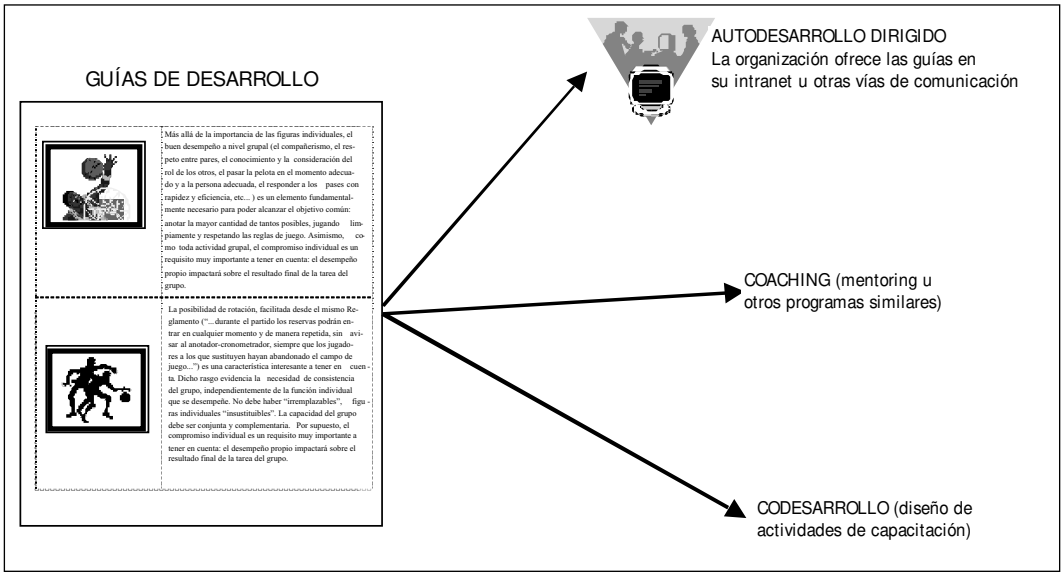
7. Martha Alles S.A. ha llevado cabo una investigación –ya explicada en la Presentación de esta obra– que puede servir de base para los desarrollos a medida de cada organización. Si desea conocer más detalles sobre la misma puede escribir a: info@xcompetencias.com

Para qu sirve una gu a de desarrollo?

Estas guías pueden ser utilizadas por los interesados en su autodesarrollo, por las organizaciones para el armado de actividades, y por los jefes, coachs o mentores a fin de ayudar a aquellos que, bajo su tutela, deban o deseen desarrollar competencias.

Usualmente las organizaciones las ofrecen a su personal a través de la intranet, o las ponen a disposición en bibliotecas ubicadas en el área de Capital Humano o Recursos Humanos. Se verá este tema con mayor detalle en el capítulo siguiente.

Las guías de desarrollo se usan como ayuda en la aplicación de diferentes metodologías:



Autodesarrollo dirigido

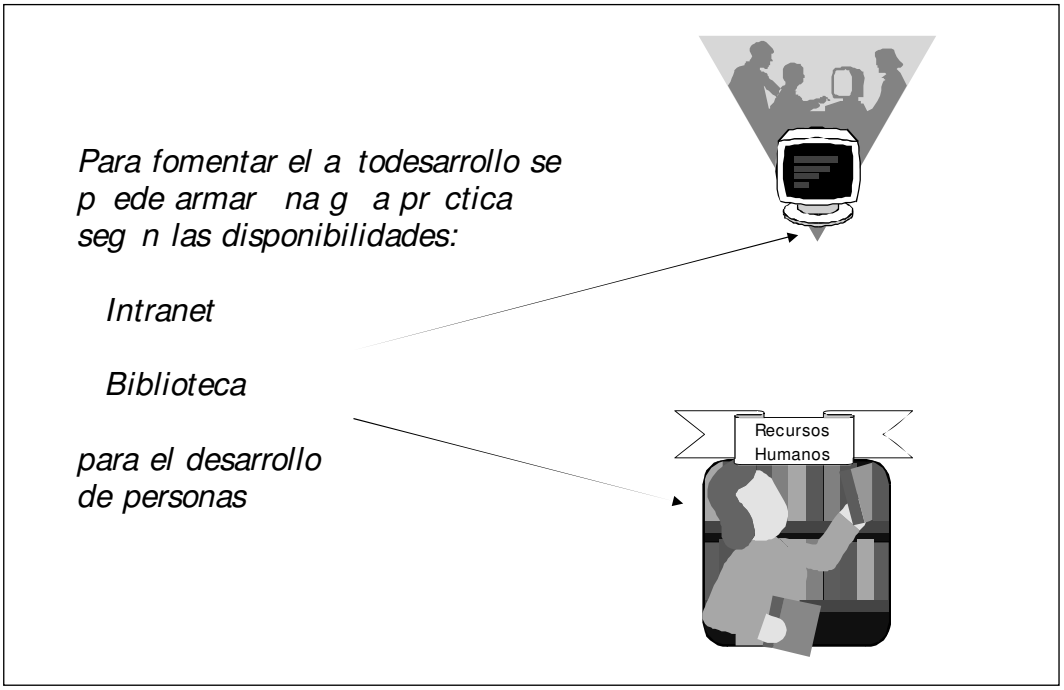
Este nuevo concepto es sumamente interesante. Si bien nuestra opinión es empírica, la experiencia profesional nos indica que el grado de eficacia más alto en el desarrollo de competencias se verifica a través del autodesarrollo, e idealmente con la guía de un tutor, mentor o coach.

La palabra que hemos adicionado al concepto de autodesarrollo ("dirigido") tiene como objetivo expresar lo siguiente: la organización *les dice* a las

personas qué competencias deben desarrollar según las evaluaciones efectuadas (por ejemplo, en las evaluaciones de desempeño), y luego *les dice* cómo hacerlo. En base a esta perspectiva, el individuo no desarrolla las competencias que a él *le parecen* más importantes sino las que la organización ha determinado como necesarias para que sea exitoso en su puesto de trabajo.

Las guías de desarrollo deberán estar disponibles para que cada persona interesada en su crecimiento personal pueda decidir libremente, entre los caminos sugeridos, aquellos que coincidan con sus posibilidades y preferencias.

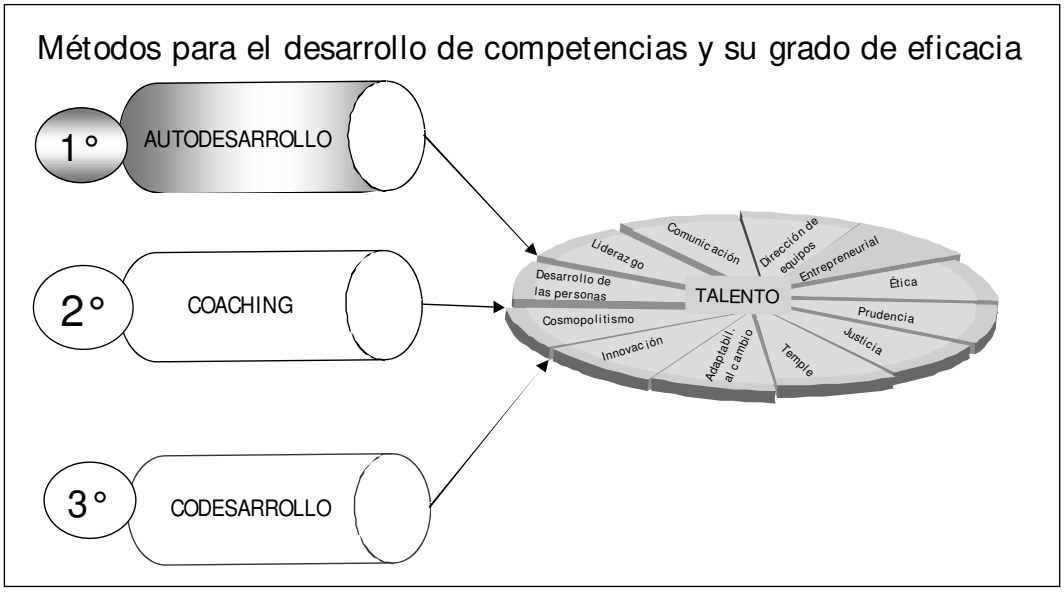
Si su empresa cuenta con una intranet o cualquier otra metodología dentro de lo que se denomina *knowledge management* (que trataremos en el capítulo siguiente), podrá incluir una sección donde las personas puedan consultar la descripción de sus puestos por competencias, conocer su propia evaluación de competencias e informarse acerca de las formas en que pueden desarrollarlas. Esto implica la elaboración de un manual para el autodesarrollo, más una amplia difusión de esta posibilidad en la red. Muchas empresas han invertido cifras de hasta seis dígitos en recursos de gestión del conocimiento que luego los empleados no usan por desconocimiento y falta de interés.



Una organización dispone de diferentes opciones para estimular el autodesarrollo. Por ejemplo, si su empresa no tiene intranet o, si la tiene, no está previsto que incorpore un apartado especial para el autodesarrollo, en el área de Recursos Humanos o Capital Humano se puede armar una biblioteca y videoteca con materiales para el desarrollo de competencias, con alguna guía explicativa.

Si la organización dispone de una intranet se puede realizar algo similar, pero con el apoyo de la tecnología.

El autodesarrollo se realiza fuera del ámbito laboral y donde cada uno decida llevarlo a cabo: en una entidad deportiva, con los compañeros del colegio, los amigos, los vecinos, en la parroquia o en cualquier otro lugar.



Coaching

Este término es utilizado profusamente en la actualidad. En relación con el desarrollo de competencias se requiere un tipo *determinado* de coaching: aquel que permitirá el desarrollo de la/ s competencia/ s que se deseen desarrollar, tal como ya se ha mencionado en el capítulo 4, "Métodos para el desarrollo de competencias dentro del trabajo". Para ello el coach debe reunir ciertos requisitos específicos, uno de los cuales es muy importante: ser un referen-

te en la competencia a desarrollar. En este punto, el coaching para el desarrollo de competencias se diferencia de otras prácticas que utilizan la misma denominación. Es muy importante, a su vez, el rol de coach que pueda ejercer el jefe directo de la persona a desarrollar; una función que en nuestra metodología denominamos "jefe como coach".

Un tutor tiene varias tareas a su cargo en relación con la persona a la que debe orientar; una de ellas será guiarla en el desarrollo de competencias. Se sugiere que el coach o tutor, como se ha visto en el capítulo 4, utilice espacios de reflexión para que el mismo interesado (la persona bajo tutoría) analice la posición en que se encuentra, trabajando con la descripción del puesto que ocupa, las competencias requeridas para dicho puesto y la evaluación de su propio desempeño (desde ya, si hubiese una evaluación de 360 grados sería el momento de consultarla). A partir de este análisis surgirán cursos de acción.

Un coach puede tener a mano las guías de desarrollo para sugerir actividades, lecturas, filmes y personas referentes. Por ejemplo: como una asignación especial se puede sugerir a la persona que mire una determinada película y trabaje sobre ese material para, a través de la observación de comportamientos de los protagonistas, sacar conclusiones útiles para sí misma.

Codesarrollo

Esta es la denominación que en nuestra metodología les damos a los *clásicos* cursos de capacitación, ya que entendemos que los mismos, para ser efectivos, deben tener un agregado específico, tal como se ha explicado en el capítulo 5: aun bajo la estructura de un seminario, curso o taller, estas actividades deben permitir poner en juego la competencia, y ofrecer además un espacio de reflexión sobre lo actuado.

El área de Formación de las organizaciones, o las personas responsables de este tipo de actividades, pueden diseñar sus acciones de codesarrollo a partir de las guías de desarrollo.

Las lecturas, películas y referentes pueden servir como objetos de estudio y análisis para lograr el codesarrollo.

La información suministrada en las guías de desarrollo puede servir de inspiración a personas con formación adecuada para el diseño de actividades de formación para adultos, en especial integrantes de una misma organización. Para ello sugerimos leer en especial el capítulo 5 del presente trabajo,

"Métodos para el desarrollo de competencias fuera del trabajo", particularmente sus últimas páginas, donde hemos desarrollado el punto titulado "Nuestra propuesta para el desarrollo de competencias: codesarrollo".

Para ambos puntos –diseño de actividades de capacitación, o bien de entrenamiento–, las diferentes actividades, lecturas, películas y referentes que se presentan en este manual pueden ser materiales e ideas aplicables a diferentes organizaciones y circunstancias.

Para una capacitación más formal y estructurada se pueden combinar películas con el contenido de alguno de los libros sugeridos, y en programas de entrenamiento se pueden incluir las denominadas actividades, ya que las hay de todo tipo.

Es muy importante tener en cuenta que en una organización se debe ser muy respetuoso a la hora del diseño de actividades de capacitación y entrenamiento, algo que ya hemos mencionado en el capítulo 5. Una empresa no puede basar el diseño de su plan de desarrollo en actividades que puedan poner en peligro la integridad física del personal (por ejemplo, ciertos deportes), o hacer que algunas personas sientan que son discriminadas (por ejemplo, por edad o peso), ni correr el riesgo de que una persona se sienta mal porque debe decir algo sobre sí que no desea, al menos frente a sus compañeros (por ejemplo, que le teme al agua). Esto último puede darse, por ejemplo, en actividades de las denominadas *outdoors* (he conocido un caso en el que un grupo de personas debía remar en un lago de aguas profundas). Es diferente lo que ocurre con las actividades de autodesarrollo, ya que se ofrecen diferentes variantes que la persona elige según sus preferencias y circunstancias.

¿Cómo usar las guías de desarrollo en el autodesarrollo?

No se puede determinar un orden general en el abordaje de las actividades a desarrollar, ya que dependerá de cada caso en particular.

Una sugerencia de uso para quienes quieren informarse a fondo sobre la competencia antes de actuar

Si nos encontráramos ante el caso de una persona que da prioridad a la reflexión respecto de la acción, se podría sugerir un orden como el siguiente.

Paso 1: luego de informarse acerca de que debe desarrollar una competencia en particular (por ejemplo, como resultado de una evaluación de desempeño), la persona decide averiguar de qué se trata. Para ello tiene como opciones acudir a las lecturas sugeridas o tomar algún curso sobre la temática específica.

Paso 2: la persona ve y analiza películas o filmes comerciales, siguiendo las sugerencias de la guía, observando los comportamientos tanto positivos como negativos de los protagonistas.

Paso 3: elige, de acuerdo con sus preferencias, un deporte y un hobby o actividad extracurricular que le permitan poner en juego la competencia. Podrá elegir más de una variante, según lo crea pertinente y de acuerdo con el impulso que desee darle a su autodesarrollo.

Por último y como *paso 4*: la persona elige a un referente (o más de uno) y comienza un estudio sistemático de sus comportamientos, como modelo a seguir.

El camino descrito puede ser adecuado para personas que necesitan un convencimiento previo antes de entrar en acción. Primero asimilan la idea en el plano intelectual, y luego pasan a la parte práctica del método de autodesarrollo.

Una sugerencia de uso para quienes prefieren entrar rápidamente en acción

Si, contrariamente a lo descrito en el punto anterior, nos encontramos ante una persona que prioriza la acción, el orden puede ser diferente.

Paso 1: luego de informarse acerca de que debe desarrollar una competencia en particular (por ejemplo, como resultado de una evaluación de desempeño), la persona decide entrar rápidamente en acción y elegir, de acuerdo con sus preferencias, un deporte y un hobby o actividad extracurricular que le permitan poner en juego la competencia. Podrá elegir más de una variante, según lo crea pertinente y según el impulso que desee darle a su autodesarrollo.

Paso 2: ya iniciado el proceso de desarrollo de la competencia, la persona decide conocer o informarse sobre la misma. Para ello tiene como opciones acudir a las lecturas sugeridas o tomar algún curso sobre la temática específica.

Paso 3: mira y analiza películas o filmes comerciales, siguiendo las sugerencias de la guía, observando los comportamientos tanto positivos como negativos de los protagonistas.

Por último y como *paso 4*: elige a un referente (o más de uno) y comienza un estudio sistemático de sus comportamientos, como modelo a seguir.

En este último supuesto, la persona primero experimenta la competencia y luego realiza un análisis más profundo acerca de ella; o puede darse el caso de que un individuo no realice los pasos 2, 3 y 4. Simplemente desarrolla la competencia a partir de la acción, al ponerla en juego; es decir, actúa el comportamiento adecuado y de ese modo logra el desarrollo de la competencia a través de un proceso casi natural, como se ha explicado en capítulos anteriores.

Un camino menos frecuente: partir de una persona referente

La situación menos frecuente se observa en aquellos casos en que la persona, por alguna razón, toma contacto con un individuo que lo impacta en materia de competencias, y logra su autodesarrollo a partir del estudio de ese referente, leyendo o investigando sobre sus comportamientos, que toma como modelo a seguir (*paso 1*).

A partir de esta movilización, por su identificación con los comportamientos del referente, concreta los otros pasos.

Paso 2: ya iniciado su proceso de autodesarrollo, decide conocer o informarse sobre la competencia. Para ello tiene como opciones acudir a las lecturas sugeridas o tomar algún curso sobre la temática específica.

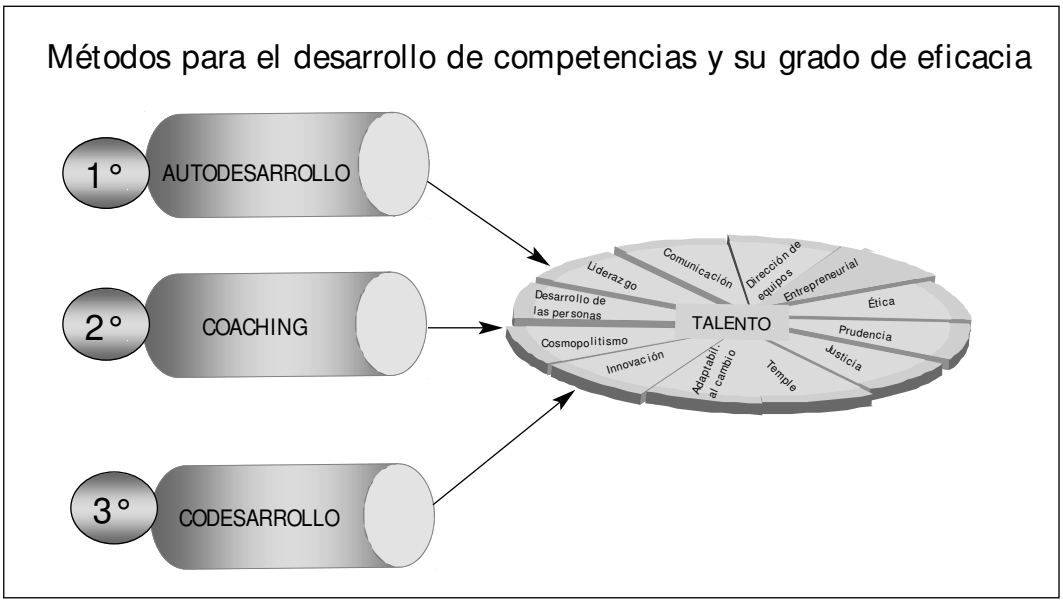
Paso 3: mira y analiza películas o filmes comerciales, siguiendo las sugerencias de la guía, observando los comportamientos tanto positivos como negativos de los protagonistas.

Paso 4: elige, de acuerdo con sus preferencias, un deporte y un hobby o actividad extracurricular que le permitan poner en juego la competencia. Podrá elegir más de una variante, según lo crea pertinente y de acuedo con el impulso que desee darle a su autodesarrollo.

En esta situación, los pasos 2, 3 y 4 pueden seguir este orden u otro, según las características personales de cada individuo.

Cu n eficaz es el autodesarrollo?

Ya hemos dicho que, según nuestra experiencia profesional, el autodesarrollo es el método más eficaz para el desarrollo de competencias, y esta eficacia es mayor cuando se cuenta con la orientación de un tutor, mentor o coach.



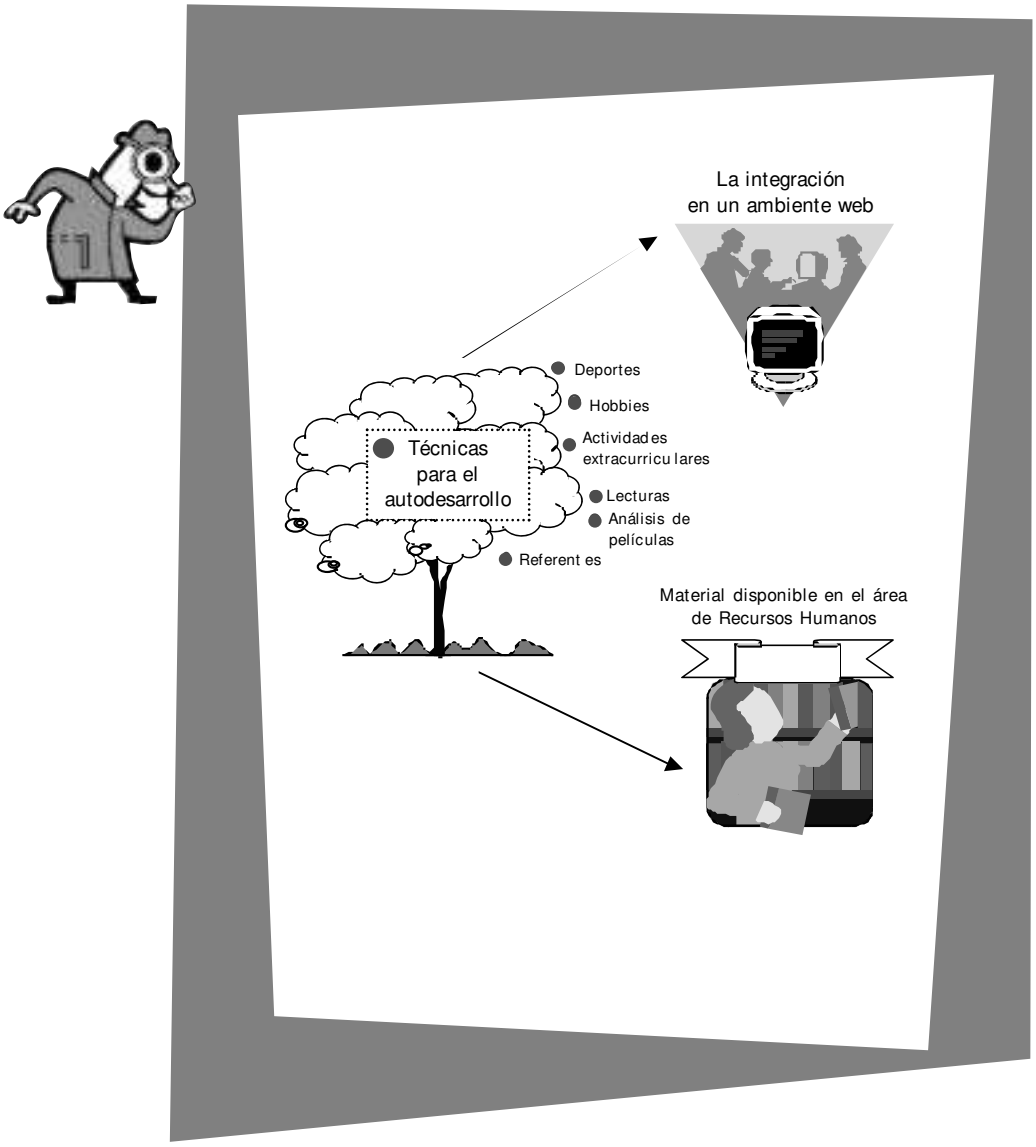
Si bien no podemos asegurar cuál es el porcentaje de eficacia respecto de los otros métodos, sí estamos seguros de que el autodesarrollo brinda las mayores posibilidades para el desarrollo de competencias. La explicación es muy simple: desarrollar competencias implica el cambio de comportamientos, y eso se logra de una manera mucho más fácil y mejor si partimos de nuestra propia decisión. Esto es en esencia el autodesarrollo.

SUMARIO
TÉCNICAS PARA EL AUTODESARROLLO DE COMPETENCIAS

- Hemos denominado *T cnicas para el a todesarrollo* a una serie de actividades que se realizan fuera del ámbito del trabajo y que no se relacionan con la vida laboral de las personas. Si bien hablamos de autodesarrollo "dirigido", consiste en la realización de actividades que el empleado lleva a cabo por su propia iniciativa, aunque la organización puede sugerirlas como convenientes para el desarrollo de determinadas competencias. El papel que tiene la organización en este grupo de actividades es el de hacer tomar conciencia a los empleados sobre la necesidad de su autodesarrollo, brindarles información sobre cuáles son las competencias que cada uno debe desarrollar y, por último, ofrecerles oportunidades e información acerca de las diversas actividades que podrían realizar para lograrlo. En todos los casos, la decisión de realizar esas actividades, o no, queda en manos del empleado.
- Las actividades deportivas permiten poner en juego las competencias. No obstante, no hay que pensar en ellas sólo con una perspectiva *competiti a* o relacionada con campeonatos de cualquier tipo. Tampoco hay que pensar sólo en deportes para personas jóvenes o con muy buen estado físico.
- Tanto los hobbies como las actividades extracurriculares pueden producir el mismo efecto deseado. Entendemos por hobby aquella actividad que se hace por mero placer personal (por ejemplo, la filatelia), y un ejemplo de actividad extracurricular podría ser realizar trabajo comunitario.
- *Lect ras*. El propósito de la lectura es doble: primero, que la persona tome conciencia (real y profunda) acerca del contenido teórico del concepto (competencia) que se desea desarrollar. En segundo término, se espera que como consecuencia de la lectura la persona diseñe un plan de acción para poner en práctica los conceptos teóricos incorporados.
- *Pel c las.* Se logra con este recurso un proceso análogo al de las lecturas, a través de otra vía de estimulación. Si las películas son de tipo comercial, como las que hemos seleccionado para nuestro trabajo, la actividad se torna *casi* lúdica.
- *Referente.* Para que la persona referente sea de utilidad en el desarrollo de competencias, se requiere un fuerte involucramiento personal por parte de quien esté realizando el autodesarrollo, ya que deberá investigar por su propia cuenta.
- Queremos resaltar un concepto que nos parece de capital importancia para lograr el desarrollo de la competencia: *la intencionalidad* en las actividades de desarrollo. Es decir, tomar conciencia de que a través de una determinada actividad se pueden lograr ciertos objetivos, como el desarrollo de una competencia.

- ¿Cómo combinar las distintas opciones? Dependerá de cada caso. En materia de lecturas, películas y personas referentes, el trabajo a realizar es intelectual. En cambio los deportes y otras actividades, como los hobbies, ponen en juego la competencia.
- ¿Qué es una guía de desarrollo? Se trata de un listado ordenado de las diferentes actividades que pueden contribuir al desarrollo de cada una de las competencias que integran el modelo de competencias de la organización, contemplando diversas opciones para diferentes estilos y preferencias personales.

Capítulo 7
La gestión del conocimiento y el desarrollo de competencias



En este capítulo se tratarán los siguientes temas:

Kno ledge Management (KM) o gestión del conocimiento
Los tres mundos –o el tercer mundo– de Popper y los paradigmas de Kuhn en relación con la tecnología actual
El rol de la comunicación en la gestión del conocimiento o *Kno ledge Management*
Matriz de las estrategias del conocimiento
Una sección para las personas en la intranet
Las guías de desarrollo dentro de la gestión del conocimiento
Desarrollo de competencias: ¿práctica individual u organizativa?
Retención del conocimiento

La gestón del conocimiento y el desarrollo de competencias

Hemos desarrollado en el capítulo anterior nuestra propuesta para el autodesarrollo de competencias, dirigido desde la organización, a través de las guías de desarrollo. Antes de entrar de lleno en el tema que nos ocupa en este capítulo –cómo utilizar las mencionadas guías para el desarrollo de competencias–, haremos una breve introducción a la herramienta tecnológica de soporte, la intranet, utilizada en la metodología de trabajo conocida como gestión del conocimiento, administración del conocimiento o por su denominación en inglés, Knowledge Management (KM).

Knowledge Management (KM) o gestión del conocimiento

El denominado Knowledge Management (KM) es una herramienta –usualmente una intranet– que permite a una organización compartir el conocimiento, generalmente a través de gigantescas bases de datos que lo contienen. El KM es frecuente en organizaciones donde el conocimiento se convierte en la llave del negocio; es el caso de, por ejemplo, las grandes firmas consultoras transnacionales, los centros de investigación o los de salud. El propósito fundamental del KM: compartir experiencias positivas y negativas para ser utilizadas cuando sea necesario, así como generar una actualización continua de conocimientos relacionados con el negocio o la actividad principal de la organización.

En una obra sobre el capital intelectual[1], Bonani nos introduce a la gestión del conocimiento y dice que para afrontar la evolución rápida e intensa de la nueva realidad organizacional la nueva disciplina del Knowledge Management propone la interrelación de tres niveles:

- Cultura empresarial: crear un proceso y condiciones constantes para el conocimiento, insistiendo sobre el espíritu de equipo a todos los niveles. Se definen una serie de políticas para afianzar y promocionar la innovación y las buenas prácticas.
- Práctica gerencial: se debe crear un equipo de Knowledge Management, responsable del proceso y cambio proyectados. Focalizar el co-

1. Bonani, Gian Paolo. La sfida del capitale intellettuale. Principi e strumenti di Knowledge Management per organizzazioni intelligenti. Editor Franco Angeli, Milán, 2002.

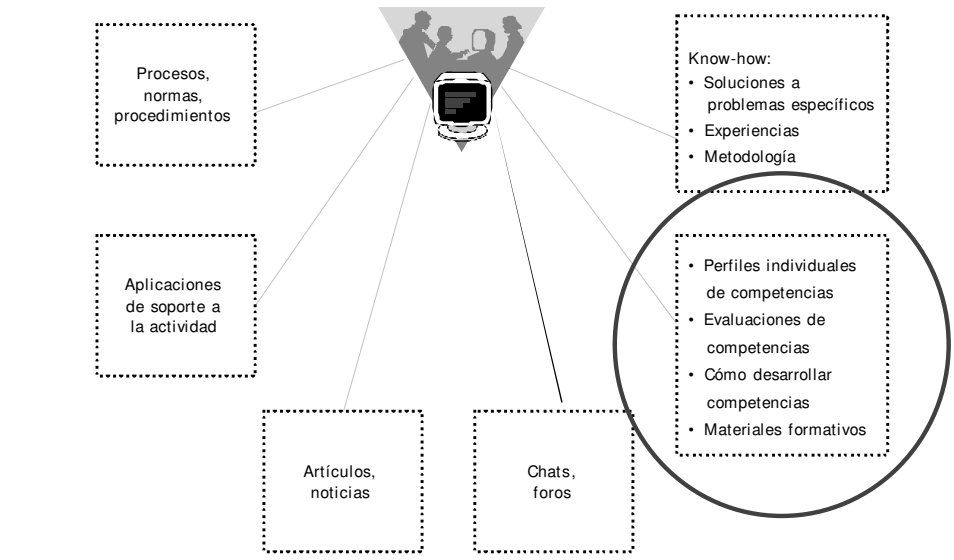
nocimiento sobre el cliente más que sobre el producto. Valorizar constantemente el resultado progresivo del ejercicio de acumular capital intelectual.
- Uso de la tecnología: utilización de bases de datos e intranet como un activo (valor) estratégico de comunicación. Usar técnicas de flujo de trabajo y comunicación.

Bonani[2] presenta un esquema de cómo conformar la intranet, y nos basaremos en esta obra para el tratamiento de este tema. Su armado puede realizarse de diferentes maneras; en el tema que nos ocupa, directamente relacionado con el capital intelectual y la gestión del conocimiento, podría diseñarse una intranet con los siguientes ítems:

1. Procesos, normas y procedimientos.
2. Aplicaciones que den soporte a la actividad.
3. Artículos y noticias.
4. Foros de todo tipo (se incluyen, entre otros, chats o conversaciones a través de la misma intranet on line, es decir, "en vivo").
5. Todo lo que deba saberse en materia de know how (por ejemplo, soluciones a problemas específicos, experiencias, metodologías, etc.). Las grandes consultoras internacionales, que usualmente disponen de una intranet para ser utilizada desde distintos lugares del planeta, suelen consignar aquí las soluciones halladas por la firma para los diversos problemas de sus clientes. Se entiende que esto mejora la calidad del servicio a prestar en el futuro y permite bajar el costo del mismo (siempre y cuando se consulten las soluciones halladas en otros países para problemas similares).
6. Todo lo que deba saberse en materia de recursos humanos: perfiles individuales de competencias, evaluaciones de competencias, cómo desarrollar competencias, diferentes materiales formativos.

De acuerdo con este esquema –puede utilizarse uno diferente– y en relación con el tema que nos ocupa, nuestra sugerencia es armar una sección destinada al personal con el nombre de "Recursos Humanos" o simplemente "Personas" o "Gente" ("People" es una denominación frecuentemente uti-

2. Bonani. Ibíd., página 208.



Fuente: *La sfida del capitale intellettuale*. Ob. cit.

lizada en idioma inglés para denominarla), o cualquier otro que indique claramente qué se encontrará en esa sección.

La sección debe invitar a ser visitada; por lo tanto, debe contar con un diseño amigable, que provoque el deseo de leerla. Se puede complementar la información con diversos aspectos de la vida diaria, como oferta de compra-venta de bienes, o secciones con novedades familiares, tales como aniversarios, cumpleaños, casamientos y nacimientos.

Si bien hemos presentado un esquema de intranet basado en la obra de Bonani, también en la obra de Probst y otros[3] encontramos algunos conceptos interesantes respecto de la definición de conocimiento (pensando en su inclusión en una base de datos para compartir) y otros comentarios relacionados con su aprendizaje.

- Conocimiento es todo conjunto de cogniciones y habilidades con los cuales los individuos suelen solucionar problemas. Comprende tanto la teoría como la

3. Probst, Gilbert; Raub, Steffen y Romhardt, Kai. Administre el conocimiento. Pearson Educación, México, 2001, página 24.

práctica, las reglas cotidianas al igual que las instrucciones para la acción. El conocimiento se basa en datos e información pero, a diferencia de estos, siempre está ligado a personas. Forma parte integral de los individuos y representa las creencias de estos acerca de las relaciones causales.

- La base de conocimiento de una organización consta de los activos intelectuales, individuales y colectivos que la organización puede utilizar para realizar sus actividades. La base del conocimiento también incluye los datos y la información sobre los cuales se han construido el conocimiento individual y el de la organización.
- El aprendizaje de la organización consiste en los cambios que se llevan a cabo en la base del conocimiento de la empresa, la creación de marcos de referencia colectivos y el desarrollo de las aptitudes de la organización para actuar y solucionar problemas.

De los tres conceptos tomados de la última obra mencionada es importante resaltar que en administración del conocimiento se requiere de una actitud deliberada. A diferencia de los métodos mencionados en dos capítulos anteriores (capítulo 4, "Métodos para el desarrollo de competencias dentro del trabajo" y capítulo 5, "Métodos para el desarrollo de competencias fuera del trabajo"), la metodología propuesta en el capítulo 6, "Técnicas para el autodesarrollo de competencias" –que se inscribe dentro de administración del conocimiento– requiere de la voluntad directa del interesado; aunque la persona puede ser motivada de la mano de un tutor, mentor o coach, lo cierto es que este método no podrá llevarse a cabo sin una acción, como ya dijimos, deliberada de su parte.

Ya hemos hecho referencia a esta situación en capítulos anteriores, pero, a riesgo de ser reiterativos, vale la pena decirlo una vez más. El desarrollo de competencias, así como el de conocimientos, requiere de una acción voluntaria del individuo en pos de su crecimiento y desarrollo. En caso contrario, dicho desarrollo no se verificará. No basta con que alguien practique una actividad indicada para el desarrollo de una determinada competencia: si no hace una acción deliberada para concretar ese desarrollo, el objetivo no se logrará. Este punto es clave, y debe recordarse.

Los autores mencionados (Probst y otros) dicen más adelante, en su obra, que las organizaciones deben desarrollar sus conocimientos con una orientación específica y no dejarlos al azar. Es ocioso que los gerentes amasen el conocimiento sin que este tenga objetivos; deben dirigirlo hacia el uso y desarrollo de habilidades

y conocimientos que sean relevantes para alcanzar los objetivos de la empresa. El conocimiento no es lo mismo que el entendimiento: el primero debe mostrar su utilidad en aplicaciones prácticas.

Si "traducimos" estas palabras al modelo de competencias, vemos que no basta que una persona tenga conocimientos teóricos sobre una competencia para que el desarrollo se verifique: el individuo deberá modificar comportamientos en su vida cotidiana, llevar los conocimientos a la práctica a través de un cambio de comportamientos.

Una obra titulada El management del siglo XXI[4], escrita por integrantes de la hoy desaparecida consultora Arthur Andersen, aporta una definición de conocimiento organizacional: información que posee valor y que es retenida en los sistemas de la empresa, a pesar de las idas y venidas de los individuos que colectivamente constituyen el sistema. Según los autores, se desprenden de esta definición dos tipos de conocimiento: el individual y el organizacional.

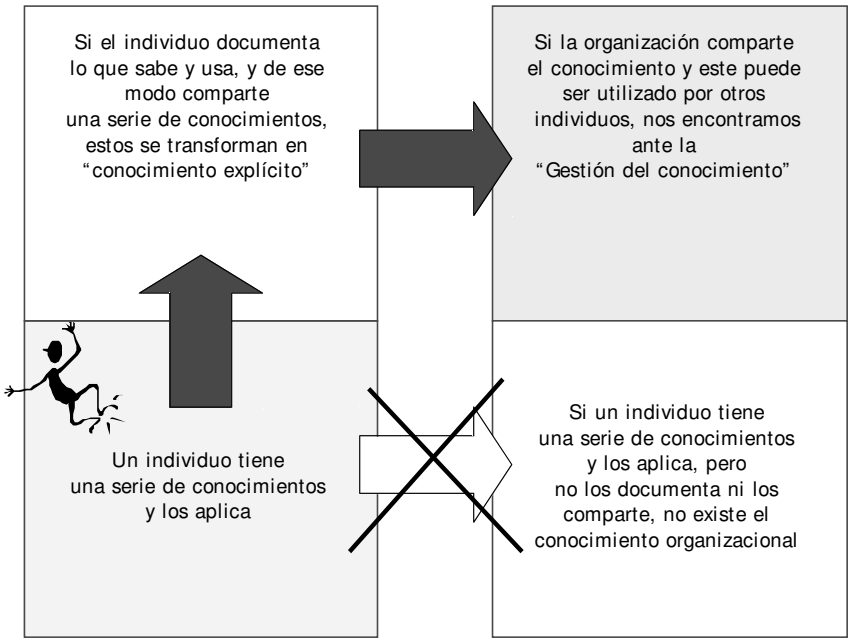
- El conocimiento individual o know how involucra tanto el conocimiento como las habilidades y actitudes; en nuestro lenguaje diríamos que este tipo de conocimiento está compuesto por el conocimiento en sí mismo y las competencias.
  Este conocimiento individual puede quedar de algún modo reflejado en papers, normas, manuales, procedimientos, etc., o bien alojarse en el interior de la persona, y la organización tener acceso a él sólo cuando el individuo lo pone en uso.
- El conocimiento organizacional es aquel que ha sido expresamente convertido en normas, procedimientos, estrategias, fórmulas, etc., y que puede ser compartido por los integrantes de la organización.

Las técnicas que se relacionan con la gestión del conocimiento accionan sobre estas dos esferas. Consisten en tratar de incrementar, mediante diversos procedimientos, el conocimiento individual con el objetivo de transformarlo en documentos que puedan ser luego compartidos con otras personas de la empresa y transformarse de ese modo en conocimiento organizacional.

En la última obra mencionada se denomina conocimiento explícito a aquel que puede ser compartido, y conocimiento tácito a aquel que sólo está

4. Andersen, Arthur. El management del siglo XXI. Ediciones Granica, Buenos Aires, 1999, páginas 245 y siguientes.

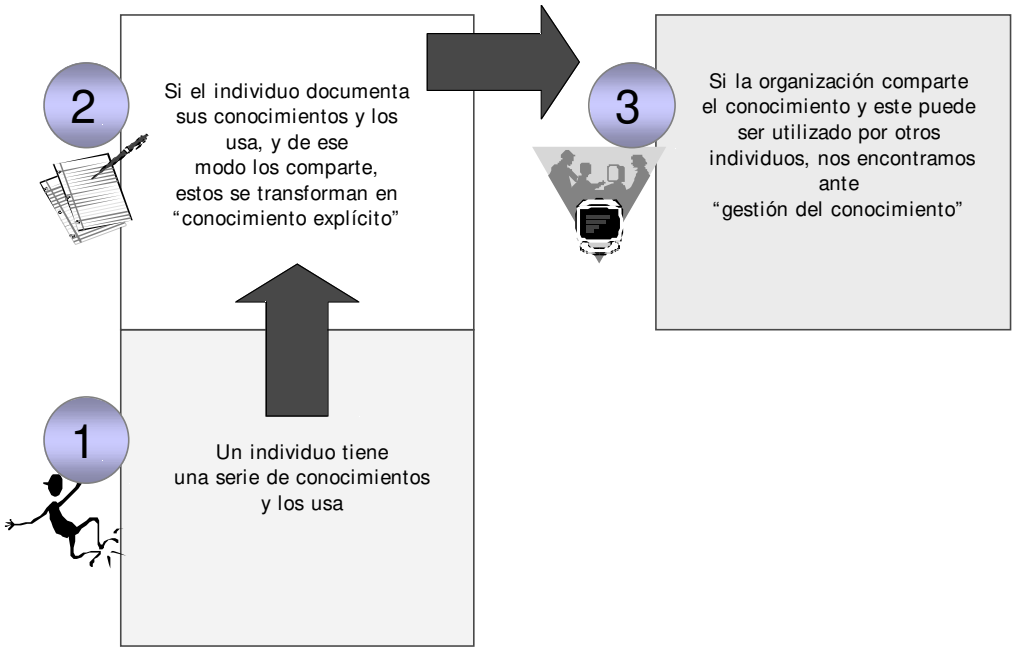
en el interior de las personas. Los autores resumen su postura en el siguiente cuadro que transcribimos de manera no literal, ya que le hemos realizado algunas modificaciones.



Fuente: *El management del siglo XXI,* ob. cit., página 250.

Analicemos el gráfico precedente. En él se observa el caso de un individuo que posee la capacidad de hacer algo exitosamente, para lo cual cuenta con ciertos conocimientos y competencias. En la mayoría de los casos, cuando las personas se ponen en acción o realizan una tarea, no saben qué conocimientos o competencias utilizan; por lo tanto será difícil su identificación, tal como se consigna en el primer recuadro (un individuo sabe y usa una serie de conocimientos). Asumido que esto sea así, la persona debe intentar realizar un proceso de comprensión respecto de los conocimientos que utiliza, y documentarlo. Si no puede llevar a cabo este proceso de comprensión, no podrá realizar ni la documentación ni compartir el conocimiento, por lo cual no se

originará conocimiento organizacional. El conocimiento, entonces, sólo lo poseerá ese individuo en particular, que será insustituible o sólo lo podrá reemplazar otra persona que posea el mismo conocimiento o capacidad. Si esta nueva persona puede compartir el conocimiento, existirá conocimiento organizacional; de lo contrario se volverá a verificar la misma situación.



Fuente: *El management del siglo XXI*, ob. cit., página 250.

Analicemos esta nueva versión del gráfico. En el paso 1 se observa el caso de un individuo que posee una serie de capacidades (conocimientos y competencias). Si está en condiciones de compartir y/ o documentar su conocimiento, éste se transforma en conocimiento explícito (paso 2). Las maneras de compartirlo pueden ser de diversa índole: procedimientos, normas, manuales o cualquier tipo de documento que pueda ser leído y comprendido por otros. Si la organización, a su vez, comparte estos conocimientos con otros individuos (paso 3), se podrá estar hablando de gestión del conoci-

miento o Knowledge Management. Para ello será necesario contar con bases de datos y tecnología adecuada, a fin de que los miembros de la organización puedan acceder a los conocimientos con comodidad. Para que esto último se verifique deberá existir una cultura organizacional que lo facilite; una cultura en la que compartir sea una práctica apreciada por todos. Si el lector nos permite una frase no académica, diremos que se deberá hacer un cierto marketing para lograr, primero, que las personas estén dispuestas a compartir y, en segundo lugar –pero no menos importante–, que se acostumbren a buscar información en las bases de datos. Sin embargo, al verificar dificultades en estas cuestiones (poca disponibilidad para compartir, y falta de hábito en la búsqueda de información –ambas bastante comunes, por cierto–), muchas organizaciones se muestran renuentes a la hora de aprobar inversiones en materia de gestión del conocimiento.

En la actualidad, las organizaciones –en especial las de gran tamaño, como por ejemplo las transnacionales– invierten considerables sumas de dinero en el desarrollo de fenomenales bases de datos para compartir el conocimiento a lo largo y a lo ancho del mundo. Esta muy buena práctica suele convertirse en una muy mala inversión si, luego, estas bases de datos no son consultadas por los empleados de la organización para lograr una mejor resolución de problemas aprovechando la experiencia y, por ende, el conocimiento desarrollado dentro y fuera de la empresa. Los especialistas trabajan duramente para encontrar caminos a fin de que el conocimiento llegue a quienes corresponde y sea aprovechado adecuadamente.

La gestión funcional del conocimiento –dicen René Tissen y otros[5]– mejora la forma en que una compañía comparte y utiliza su conocimiento por medio de la vinculación de las personas empleando un sistema de informática. Sin embargo, no existen soluciones rápidas para implementar un sistema en una organización.

En otra obra, en este caso de Jeff Papows[6], se menciona la gestión del conocimiento y se dice que el Knowledge Management constituye una serie de importantes cambios radicales en muchas de las nuevas tecnologías de la información. Papows dice más adelante: ¿Por qué de repente el KM es tan importante? Quizá siempre fue importante. En épocas anteriores a los ordenadores, se admi-

5. Tissen, René; Andriessen, Daniel y Lekanne Deprez, Frank. El valor del conocimiento. Para aumentar el rendimiento en las empresas. Prentice Hall, Madrid, 2000.
6. Papows, Jeff. Enterprise.com. El liderazgo del mercado en la era de la información. Ediciones Granica, Buenos Aires, 1998.

tía que el conocimiento era más importante que un simple dato o la información cruda, sin procesar. El profesionalismo, la experiencia, la comprensión y hasta la intuición siempre han sido aspectos críticos en la prosperidad de los negocios.

Los tres mundos –o el tercer mundo– de Popper y los paradigmas de Kuhn en relación con la tecnología actual

Haciendo una breve incursión en la obra de algunos autores relacionados con la filosofía de la ciencia, nos impresionó la propuesta de Karl Popper[7] sobre "los tres mundos". Si bien puede ser una idea refutable (o falsable, por qué no), nos parece pertinente compartir con el lector algunos conceptos de este autor y analizar su relación con el tema de este capítulo.

Para Popper, la apertura en tres mundos no implica que no se puedan hacer otras clasificaciones, y asegura que el concepto tercer mundo responde sólo a una cuestión de conveniencia. Los tres mundos mencionados son:

1. El mundo de los objetos físicos o de los estados físicos.
2. El mundo de los estados de conciencia o de los estados mentales.
3. El mundo de los contenidos de pensamiento objetivo.

Dice Popper que el tercer mundo está conformado especialmente por los pensamientos científicos y poéticos y de las obras de arte, y más adelante asegura que entre los inquilinos de su tercer mundo se encuentran especialmente los sistemas teóricos, los problemas y las soluciones problemáticas.

Quienes en su momento se oponían a la teoría de Popper sobre el tercer mundo decían que las diferentes entidades ubicadas dentro del tercer mundo, como por ejemplo las teorías, los argumentos, las revistas y los libros, son esencialmente expresiones simbólicas o lingüísticas de estados mentales subjetivos o, tal vez, de disposiciones comportamentales a la acción. Por lo tanto, estas entidades son medios de comunicación. De este modo ubicaban los contenidos que para Popper formaban el tercer mundo dentro del segundo, cosa que –desde ya– Popper no acepta.

7. Popper, Karl R. Conocimiento objetivo, Editorial Tecnos, Madrid, 2001.

Yen su refutación Popper esgrime los siguientes argumentos:

- Primera tesis: la existencia de dos sentidos distintos de conocimiento o pensamiento: (1) conocimiento o pensamiento en sentido subjetivo que consiste en un estado mental o de conciencia, en una disposición a comportarse o a reaccionar, y (2) conocimiento o pensamiento en sentido objetivo, que consiste en problemas, teorías y argumentos. El conocimiento en este sentido objetivo es totalmente independiente de las pretensiones de conocimiento de un sujeto; también es independiente de su creencia o disposición a asentir o actuar. El conocimiento en sentido objetivo es conocimiento sin conocedor: es conocimiento sin sujeto cognoscente.
- La segunda tesis dice: lo relevante es el estudio de los problemas científicos objetivos y de las situaciones problemáticas, y los libros y revistas científicos comprendidos en el denominado tercer mundo del conocimiento objetivo, en gran medida autónomo.
- A modo de tercera tesis agrega: el conocimiento se desarrolla mediante la interacción entre nosotros y el tercer mundo.

En una breve síntesis, y usando las palabras de este autor, para Popper el tercer mundo es autónomo aunque sea una creación de los hombres. Para cerrar la idea habría que incorporar el concepto de retroalimentación, entre las creaciones de nuevos conocimientos (contenidos) y los hombres (segundo mundo).

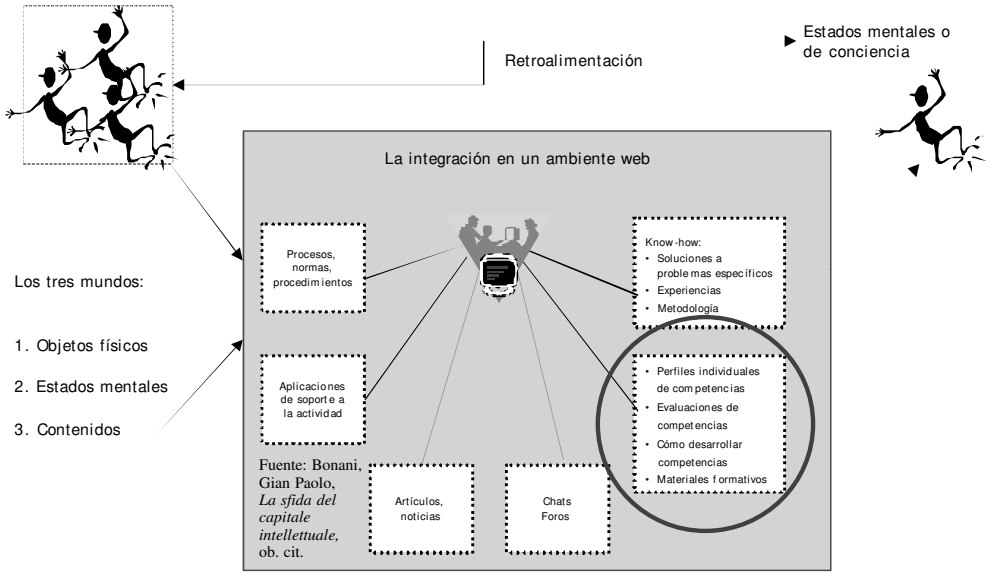
Cuando Popper habla de la "mente objetiva" dice que se puede distinguir entre dos grupos fundamentales de filósofos: unos –entre ellos, Platón– que aceptan el tercer mundo autónomo, y otros que señalan el carácter del producto humano como una parte ubicada entre el primer y el segundo mundos, rechazando el tercero. Dice, además, que los que se dedican a las humanidades, en su mayoría rechazan el tercer mundo. Para Popper, el tercer mundo es un producto del hombre, del mismo modo que la miel es producida por las abejas: producto de actividades humanas que no están específicamente diseñadas para ello. En el caso del hombre, el lenguaje tiene varias dimensiones: funciones inferiores, expresiones y comunicaciones, y funciones superiores (ser descriptivo y la argumentación crítica). Las funciones superiores nos hacen diferentes de la miel (en el paralelo realizado anteriormente). Para Popper los problemas son autónomos, los hombres buscan su solución creando nuevas teorías. Una vez producidas las nuevas teorías, se crean nuevos problemas,

problemas autónomos, problemas a descubrir. Así, para él, se demuestra que el tercer mundo es autónomo.

Si bien Popper habla de libros, no sé si estaría de acuerdo con relacionar "sus" mundos –y en especial "su" tercer mundo– con algo tan "empresarial y actual" como la denominada gestión del conocimiento, conocida en la jerga de los especialistas como KM (Knowledge Management).

En resumen, e integrando todo lo dicho hasta aquí, se podría relacionar la gestión del conocimiento o Knowledge Management con el tercer mundo descrito por Popper. Sin embargo, este tomará vida y será de utilidad para las organizaciones sólo si una persona lo utiliza o lo consulta (segundo mundo).

La relación entre los mundos, de Popper



Fuente: Bonani, Gian Paolo, *La sfida del capitale intellettuale*, ob. cit.

Dejando a Popper y pasando a Thomas Kuhn, el gráfico precedente se puede relacionar con lo propuesto por este autor cuando dice que un paradigma en el momento de ciencia normal se verifica cuando los integrantes de la comu-

nidad científica comparten sus conocimientos. En este caso específico, el conocimiento es compartido por el grupo de pertenencia y que tiene acceso a la utilización de la base de datos que conforma el KM, no por toda la comunidad científica.

Dice Kuhn[8] en su "Posdata" que un paradigma es lo que comparten los miembros de una comunidad científica y, a la inversa, una comunidad científica consiste en unas personas que comparten un paradigma.

Una comunidad científica consiste en quienes practican una especialidad científica. Han tenido la misma educación y práctica profesional similar y han absorbido la misma bibliografía.

Como puede verse también en el gráfico, la base de datos incluye:

- procesos, normas y procedimientos
- aplicaciones de soporte a la actividad
- soluciones a problemas específicos
- experiencias
- metodologías
- etc.

Estos ítems pueden relacionarse con los ejemplares[9] que presenta Kuhn[10] en su tan conocida y ya mencionada "Posdata".

Más allá de la discusión sobre si el Knowledge Management pertenece o no al tercer mundo de Popper, y si este existe o no, nos ha resultado sumamente ilustrativo y desafiante relacionar los textos tanto de Popper como de Kuhn con una tecnología actual que se inscribe en una teoría de administración (o enfoques teóricos) como es la del aprendizaje, muy bien descrita por Mintzberg y otros autores[11].

Si relacionamos a su vez esta teoría (del aprendizaje) con la obra de Kuhn, podemos decir que se halla en un estado de ciencia normal, ya que

8. Kuhn, Thomas. La estructura de las revoluciones científicas. Breviarios, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 2002, páginas 270, 271 y 272.
9. Haciendo un paralelo con nuestras temáticas, "los ejemplares" de la obra de Kuhn podrían asimilarse con aquellos procedimientos o experiencias que pueden ser tomados como ejemplos o modelos a seguir dentro de un marco de referencia, como es la organización que ha construido una base para la gestión del conocimiento.
10. Kuhn, Thomas. Ob. cit., páginas 287 y siguientes.
11. Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce y Joseph, Lampel. Safari a la estrategia. Ediciones Granica, Barcelona, 1999.

todos los integrantes de la comunidad científica comparten todos o algunos de los postulados de la misma, aunque podrán variar, entre integrantes de las diferentes escuelas, las técnicas propuestas para su mejor tratamiento.

La gestión del conocimiento o Knowledge Management no es una teoría científica sino una tecnología dentro de una teoría (del aprendizaje).

Karl R. Popper[12] dedicó su obra a otros temas, pero de sus escritos quiero tomar algunos párrafos que me parecen de significación frente al tema del desarrollo tanto de conocimientos como de competencias.

¿Por qué citar a Popper y sus mundos en una obra sobre desarrollo del talento humano? Opinamos que hay una relación directa si pensamos acerca de cómo establecer conexión entre una base de conocimientos –como puede ser una intranet– y la vida cotidiana de las organizaciones. Y no nos referimos sólo a los conocimientos en relación con nuestra temática, sino a las diversas clases de conocimientos que conforman una base de datos como la mencionada.

El rol de la comunicación en la gestión del conocimiento o Knowledge Management (KM)

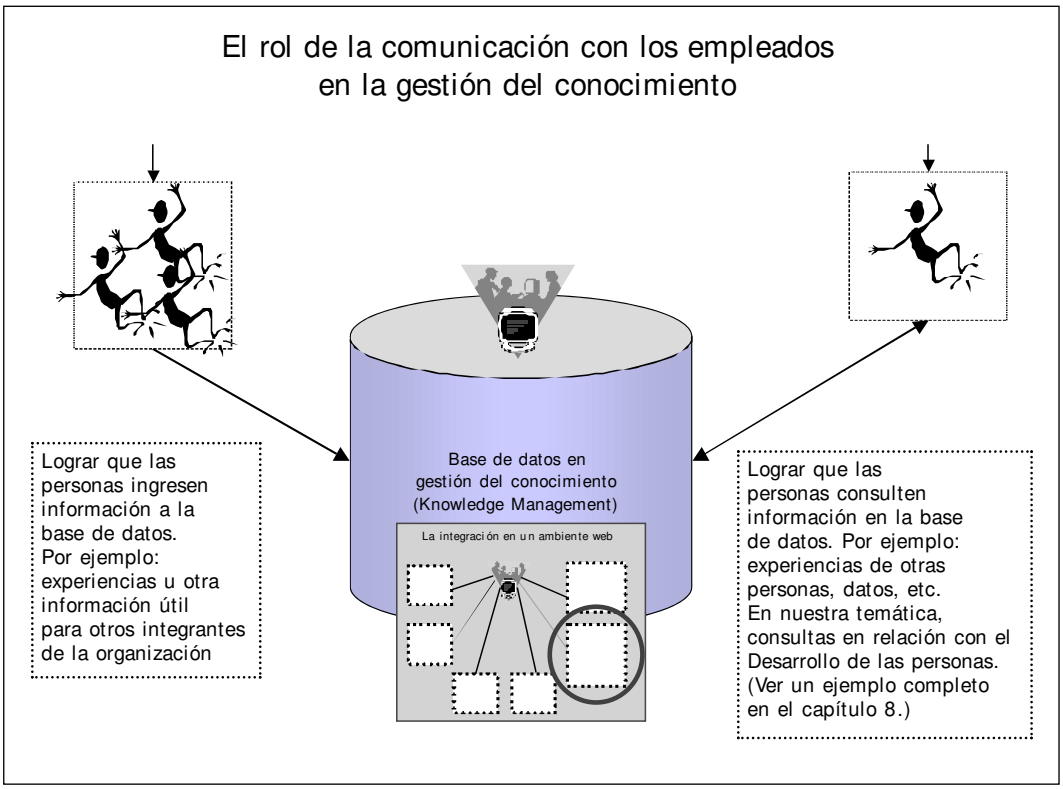
¿Cómo lograr que todo ese "mundo" que está inerte en una base de datos se vuelva vivo para la organización? Esto sólo se logrará cuando alguien ingrese y ponga en uso ese conocimiento.

A partir de este concepto –bastante simple, por cierto– surge una tarea adicional para los profesionales de Recursos Humanos o Capital Humano: diseñar prácticas y acciones orientadas a generar, entre los distintos integrantes de la organización, interés en el uso de la información allí contenida. El éxito de todas las actividades propuestas en el capítulo anterior y de lo que sigue a continuación dependerá de este aspecto, en apariencia pequeño, del rol del área de Recursos Humanos.

¿Cómo lograr generar interés en el uso de este recurso? Mediante prácticas simples y cotidianas; por ejemplo, informar a todos los empleados sobre la existencia de novedades, indicando en qué sección de la intranet las podrán leer, y otras acciones similares.

---

12. Popper, Karl R. Ob. cit.



Si el esquema se llevara a cabo, se podría lograr interconectar a personas ubicadas en diferentes lugares geográficos, que pueden no tener cosas en común ni conocerse y, sin embargo, unas tener una información o experiencia que puede ser útil para otras. Esta es la base filosófica de la gestión del conocimiento o Knowledge Management: compartir información. En un concepto ampliado, nuestra sugerencia es que la organización incorpore acciones y rutinas destinadas a favorecer el desarrollo de competencias en un enfoque ganar-ganar, ya que entendemos que es un proceso beneficioso tanto para el individuo como para la organización.

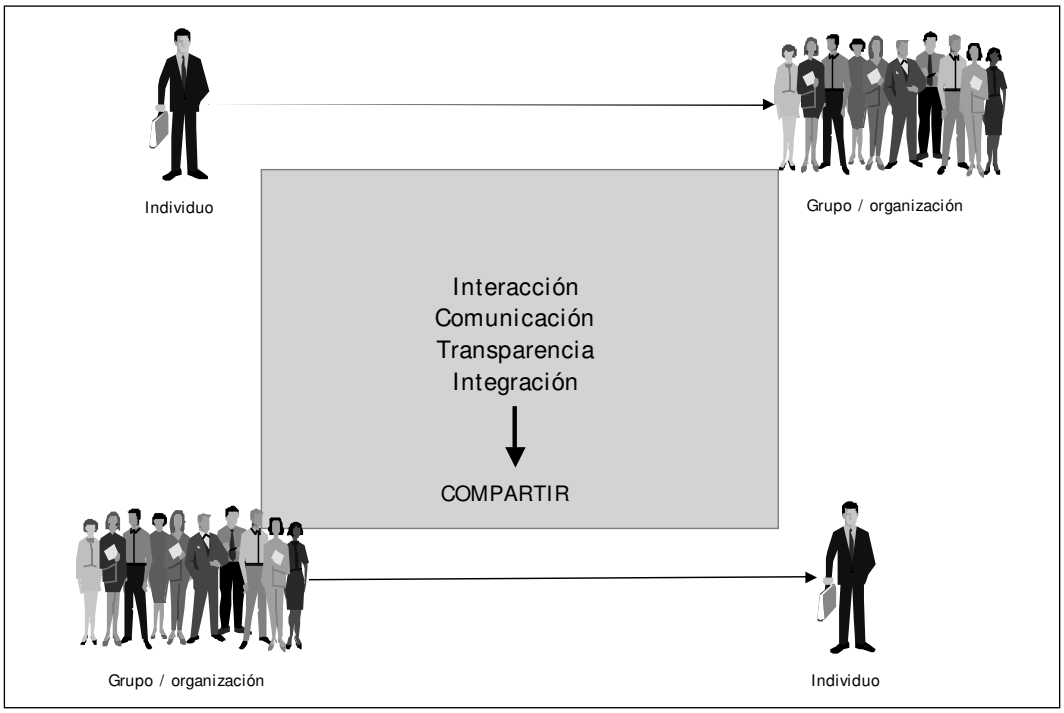
En definitiva, los administradores de la base de datos de gestión del conocimiento deben promover que unos compartan experiencias (que las personas ingresen información a la base de datos; por ejemplo: experiencias u otra información útil para otros integrantes de la organización) y que otros utilicen, cuando la necesiten, la información disponible (que consulten

información en la base de datos; por ejemplo: experiencias de otras personas, datos, etc. –en nuestra temática, consultas en relación con el desarrollo de personas: ver un ejemplo completo en el capítulo 8–). Parece simple, pero no lo es, se deben hacer opciones.

En esta misma línea de pensamiento, Probst y otros[13] proponen establecer rutinas y crear confianza. En realidad, los autores focalizan su exposición en el conocimiento colectivo, pero veamos el paralelo con nuestro punto de vista.

Aseguran: Los procesos que combinan el trabajo de múltiples empleados son lo que ahora constituyen las competencias medulares distintivas de las empresas.

Yagregan más adelante que para evitar que el conocimiento de los individuos quede aislado y que esté disponible para los procesos de desarrollo del conocimiento en los grupos, se deben cumplir ciertas condiciones. Sólo donde hay interacción y comunicación, transparencia e integración, el conocimiento individual puede convertirse en conocimiento colectivo, el cual a su vez influye en el primero.



13. Probst, Gilbert; Raub, Steffen y Romhardt, Kai. Ob. cit., páginas 145 y 146.

El gráfico precedente, inspirado en la obra mencionada de Probst y otros autores, intenta mostrar que el proceso de compartir el conocimiento tiene una doble dirección, del individuo al grupo o a la organización, y viceversa. No existe el compartir en una sola dirección, o al menos no debiera existir a fin de que sea provechoso para ambos, individuo y organización.

Sin comunicación entre los poseedores individuales del conocimiento no puede haber comparación de las ideas y experiencias de cada persona con las otras. En las organizaciones donde existen problemas importantes en la comunicación –entre personas, entre departamentos, etc.– se observa además dificultad para desarrollar proyectos conjuntos y soluciones eficaces para sus clientes.

Continuando con la obra mencionada, nos parece interesante una referencia que hace sobre aquello que es estratégico y aquello que no lo es, y esto una vez más difiere de una organización a otra. Hemos sostenido muchas veces que no es posible copiar los modelos de otras organizaciones y adoptarlos como propios; que los modelos de competencias y, en este caso en particular, los patrones a seguir en materia del desarrollo del talento humano, deben ser diseñados en función de la propia organización, de sus objetivos, de sus valores y, por qué no, de su esquema o modelo de competencias, siempre que este haya sido definido en función de la misión y visión de la empresa.

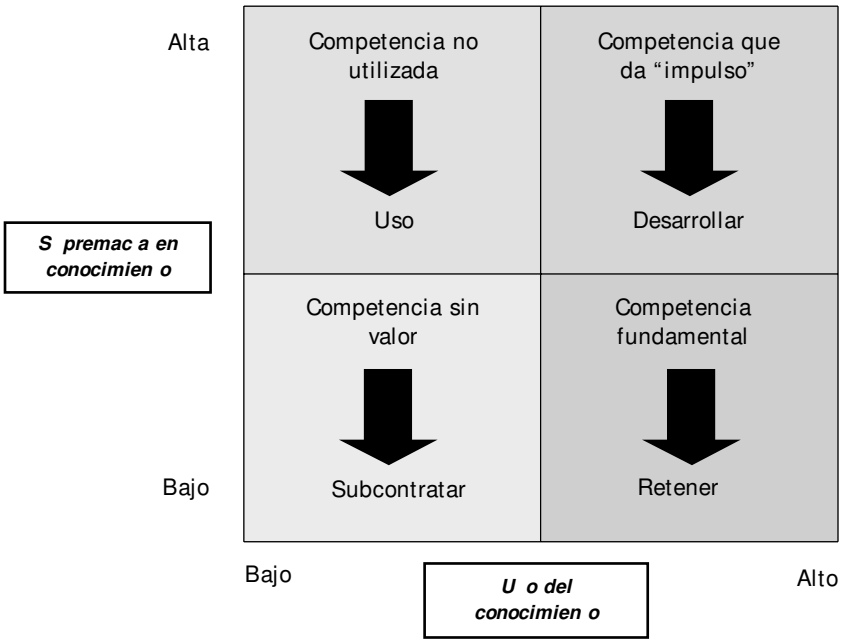
Matriz de las estrategias del conocimiento

Probst y otros[14] proponen la utilización de una matriz de competencias utilizando para ello dos ejes: el conocimiento que permite superar a los competidores, y el uso actual del conocimiento interno. A partir de allí crean cuatro cuadrantes.

Creo que es importante destacar, respecto del gráfico siguiente, algunos conceptos, tales como que aquellas competencias que no son relevantes o estratégicas (competencias sin valor) puede ser más conveniente contratarlas fuera de la organización o subcontratarlas, y retener las competencias fundamentales. En relación con los cuadrantes superiores, es importante resaltar que las competencias que dan impulso deben ser desarrolladas. De eso trata esta obra, de desarrollar las competencias fundamentales, las que dan impulso a la

14. Probst, Gilbert; Raub, Steffen y Romhardt, Kai. Ibíd., página 56.

Matriz de las estrategias del conocimiento



Fuente: Probst, G.; Raub, S. y Romhardt, Kai. Ob. cit., página 56.

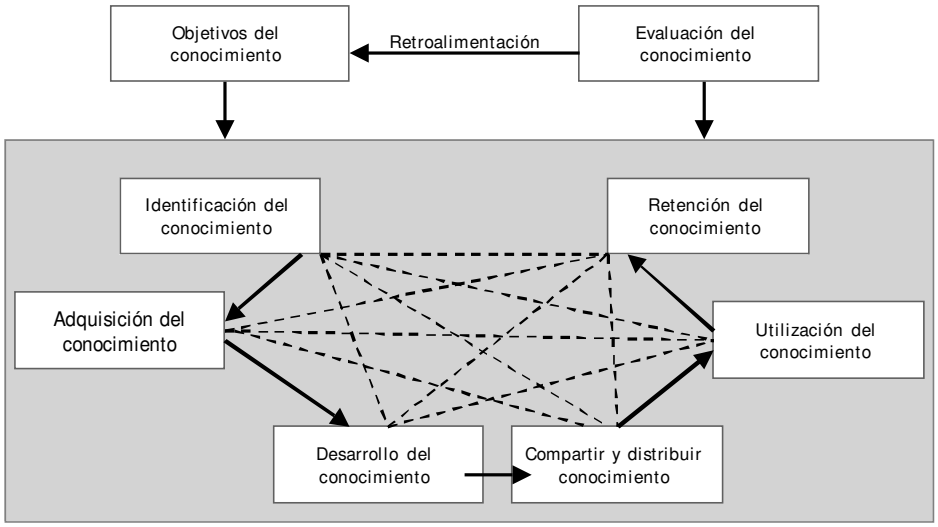
estrategia. En la perspectiva del individuo, cada persona puede querer desarrollar aquellas competencias que más le interesan o aquellas que le agraden por un motivo u otro; en la perspectiva de la organización el enfoque debe ser diferente, orientándose a la estrategia organizacional.

A aquel que tome la obra de Probst (y otros) le parecerá que la estamos mencionando un tanto desordenadamente, ya que ahora haremos referencia a algo que ellos citan en páginas anteriores a las que veníamos refiriéndonos; pero nos parece importante relacionarlo con nuestro trabajo en un orden diferente. Al mencionar la evaluación del conocimiento, los autores mencionados[15] marcan la necesidad de fijarse objetivos de conocimiento, y evaluarlo. Dicen además que, a diferencia de los asuntos relacionados con las finanzas, los referidos al conocimiento no pueden medirse a través de ín-

15. Probst, Gilbert; Raub, Steffen; Romhardt, Kai. Ibíd., página 34.

dices y, por lo tanto, es necesario buscar nuevos caminos para hacerlo. Presentan un gráfico muy ilustrativo de los por ellos denominados pilares de la administración del conocimiento y sus interrelaciones.

Pilares de la administración del conocimiento



Fuente: Probst, Gilbert; Raub, Steffen y Romhardt, Kai. Ob. cit., página 34.

La obra de Probst y otros autores hace foco en el conocimiento en general, que incluye el tema de competencias; en cambio, este trabajo está orientado específicamente al desarrollo del talento humano basado en las competencias. Sin embargo, las bases de ambas obras son las mismas. Las organizaciones deben fijarse objetivos de competencias, al definir el modelo que les permitirá alcanzar sus objetivos y estrategias organizacionales, y deben evaluar las competencias de sus colaboradores, tarea que se realiza por varias vías (como ya hemos visto en el capítulo 4), en especial cuando se evalúa el desempeño.

En el gráfico precedente se mencionan conceptos derivados de las "buenas prácticas de Recursos Humanos", como la retención del conocimiento que se realiza a través de conservar al personal clave para la organización.

Otro elemento a destacar en este gráfico es el que menciona el "desarrollo del conocimiento" junto con "compartir y distribuir el conocimiento". Estos dos aspectos son de vital importancia en materia de desarrollo del talento humano: desarrollo en sí mismo, como hemos visto en capítulos anteriores, y compartido, como estamos viendo en este.

Una sección para las personas en la intranet

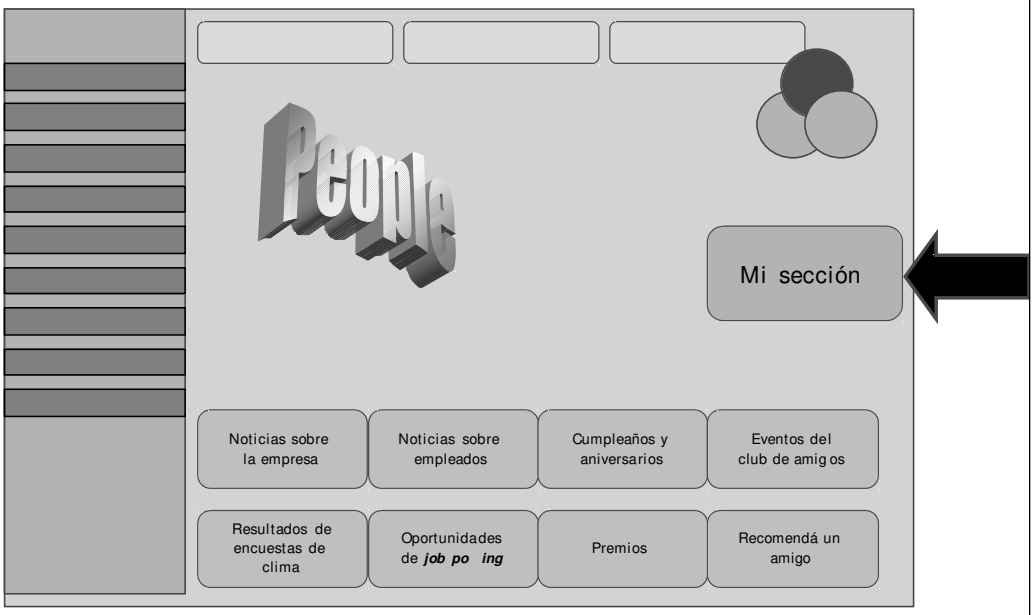
Respecto de lo que nos atañe (los recursos humanos), se sugiere incluir en la intranet una sección denominada "People" o "Gente", donde mediante una clave de acceso cada empleado encuentre información relacionada con su performance y cómo hacer para mejorarla. En muchos casos se incluyen también las denominadas guías de desarrollo. Lo veremos en forma detallada más adelante.

No es nuestro propósito tratar el tema de la gestión del conocimiento en toda su amplitud, sólo nos referiremos a uno de los conceptos que usualmente lo integran: todo lo relacionado con el desarrollo de competencias del personal.

¿Cómo integrar o diseñar una sección "People" o "Gente" en la intranet? Les daremos algunas ideas en el capítulo 8, destinado a presentar algunos aspectos de orden práctico; de todos modos, el foco estará siempre puesto en atender el tema objetivo de nuestro trabajo: el desarrollo de competencias, mientras que una sección de intranet debe atender todos los aspectos. En una apretada síntesis, algunas de las temáticas que deben integrar esta sección son:

- Políticas de recursos humanos.
- Normas y procedimientos en relación con el personal, desde horarios hasta días feriados.
- Noticias sobre la organización, en especial aquellas que se relacionan de alguna manera con sus empleados y con la comunidad.
- Noticias de índole social sobre los empleados: cumpleaños, aniversarios, bodas, nacimientos, premios obtenidos por el personal o por sus familiares directos, etcétera.
- Cartelera con oportunidades laborales: programas de job posting, de referidos, etcétera.
- Ofertas de capacitación y entrenamiento, financiadas o no por la organización. Esta sección estaría destinada tanto a temas de conocimiento como de competencias.
- Sección para que los empleados publiquen todo tipo de noticias o anuncios (por ejemplo, la venta de un automóvil o un inmueble).
- Resultados de encuestas de clima laboral.
- Biblioteca, tanto física (donde los libros deberán ser retirados mediante algún esquema de préstamo) como virtual.
- Programas de tutoría.
- Las guías de desarrollo, donde se incluirán acciones tendientes al desarrollo de aquellas competencias definidas como estratégicas para la organización. Pueden ser todas, tanto cardinales como específicas, o sólo alguna/ s de ellas. El acceso a estas guías puede ser irrestricto (es decir que el conjunto del personal pueda acceder a todo el material), o restringido (es decir que la persona pueda acceder sólo al material referido a la/ s competencia/ s que se relacionan con su puesto).

La intranet: cada empleado posee una sección personal



- Una sección personal para cada uno de los empleados, a la cual se accede mediante una clave. En el gráfico precedente la hemos denominado "Mi sección". Algunas sugerencias de temas que podría incluir:
  - Descripción del puesto que el empleado ocupa.
  - Las competencias requeridas para el mismo, con su definición y apertura en grados.
  - Las evaluaciones de desempeño, tanto la última como las anteriores.
  - Recomendaciones al empleado para que mejore su desempeño.
  - Sugerencias de lecturas, entrenamiento, coaching, etcétera.
  - Acceso a las diferentes secciones que requieran clave de acceso, tales como material confidencial o guías de desarrollo para competencias relacionadas con el puesto de trabajo actual de la persona u otra posición a la que podría acceder en el futuro.
  - Un apartado para que cada uno lleve un plan personal, que debería ser protegido del acceso de otras personas y destinado al uso exclusivo del empleado.

Todo lo que tenga que ver con las personas deberá figurar en esta sección de la intranet. Desde ya, este será el lugar para que el empleado encuentre información sobre las competencias necesarias para tener éxito en su puesto de trabajo (descripción del puesto o job description). Algunas compañías no presentan con libre disponibilidad las descripciones de puestos; en estos casos, cada individuo sólo tiene acceso a la propia y a algunas que puedan ser de su interés, por ejemplo, la de aquellos puestos a los que potencialmente podría acceder (por ejemplo, la posición de su jefe y otras relacionadas con su nivel).

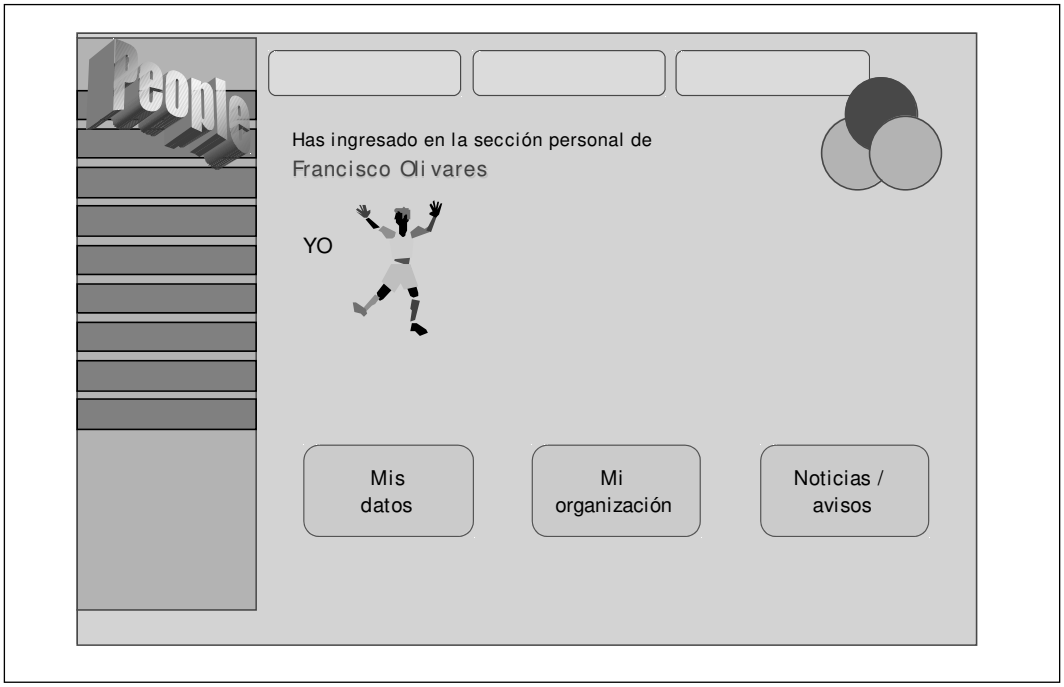
Además, la persona debe tener acceso a sus evaluaciones de desempeño, a fin de compararlas con lo esperado por la organización. Esta comparación será indispensable para poner en marcha la voluntad del individuo de encarar su autodesarrollo. No es correcto esperar que una persona desee desarrollar una competencia si no sabe que debe hacerlo.

Si la empresa dispone de prácticas como job posting (o autopostulación), o esquemas de referidos (con o sin premios), la publicidad de vacantes será realizada a través de la intranet. El job posting permite la postulación del personal de la misma organización a vacantes abiertas, y el sistema de referidos permite la presentación de personas a través de miembros de la organización (en este caso se entiende que se trata de individuos que según el criterio del empleado son interesantes como futuros integrantes de la compañía).

El empleado, como ya hemos dicho, debe conocer las competencias que su puesto de trabajo requiere para ser desempeñado con éxito; o sea, aquellas competencias que debe poseer o la empresa espera que posea (descripción del puesto o job description). Asimismo, cada empleado debe conocer su evaluación de desempeño y qué se espera de él. A partir de esta información, la organización debe orientar al empleado respecto de los cursos de acción generales (es decir, para desarrollar la competencia "x" se dispone de los cursos de acción "y", "z", etcétera).

Nos interesa volver a sugerir que el área de intranet destinada al personal debe ser amigable y de fácil acceso y lectura. La sección personal de cada empleado debe permitir que, con alguna limitación de capacidad si se considera necesario, este guarde allí sus archivos personales, para que sienta a la sección como suya. Si en el mismo lugar en el que toma nota de las necesidades de capacitación y confecciona su plan de acción para mejorar, guarda la foto de un ser querido o de su mascota, la persona sentirá que todo lo que allí figura es más suyo, le pertenece. Intentar que esto suceda no es

(vale aclararlo) manipular a las personas; todo lo que tenga que ver con el crecimiento personal es para el individuo, le pertenece, por ello la asociación con las cosas de tipo personal es pertinente. La capacitación de una persona, su crecimiento en materia de competencias, aunque sea sugerido por la organización, por un jefe o un tutor, y aunque la recomendación provenga de un superior no muy apreciado, es, en todos los casos, patrimonio del individuo.



La sección "People" o "Gente" de la intranet deberá destinar un área al desarrollo de competencias, como parte de su oferta de contenidos. Se sugiere incorporar las guías de desarrollo, cuyos usos describiremos en el punto siguiente. Para concluir la explicación un tanto somera que estamos haciendo sobre la sección personal de cada empleado, diremos que en esta se debe establecer un link que conecte con las guías de desarrollo para las competencias que el empleado deba desarrollar, requeridas por el puesto que la persona ocupa o que eventualmente podría ocupar en un futuro. Las guías de desarrollo deben integrar la información disponible para el empleado, como una forma de ayudarlo a mejorar sus competencias, siempre en función de las que la

organización espera que posea en relación con sus necesidades. Esto es lo que en nuestra metodología hemos denominado "autodesarrollo dirigido".

Las guías de desarrollo dentro de la gestión del conocimiento

Si bien las guías de desarrollo se asocian básicamente con el autodesarrollo, en nuestra opinión tienen otros usos adicionales, como se ha visto en el capí-

tulo anterior. Si bien hemos desarrollado el tema de gestión del conocimiento o Knowledge Management asociado con bases de datos y tecnología, y es a través de esta que nos imaginamos la mejor difusión de las mencionadas guías, no es imprescindible contar con este tipo de recursos tecnológicos. Una empresa puede no contar con intranet y de todos modos utilizar guías de desarrollo de competencias para fomentar el autodesarrollo de sus empleados.

Hemos descrito con anterioridad cierta información relacionada con las personas que debería integrar la sección "People" o "Gente" de una intranet. En este sentido, hemos dicho que cada empleado debe conocer las competencias que su puesto de trabajo requiere para ser desempeñado con éxito y que, por lo tanto, él mismo debe poseer (descripción del puesto o job description).

Además, cada empleado debe conocer su evaluación de desempeño y qué se espera de él, información que en todos los casos recibirá de manos de su jefe. En base a esto, debe brindarse a los empleados cursos de acción generales para el desarrollo de las competencias requeridas (es decir, para desarrollar la competencia "x" se dispone de los cursos de acción "y", "z", etc.). En el capítulo siguiente presentaremos un ejemplo práctico sobre qué debe contener la sección personal de cada uno de los empleados en la intranet. Consideramos que la importancia de todo esto radica en que si una persona no conoce qué se espera de él (lo requerido) y, en una segunda instancia, cuál es su grado de desarrollo en cada competencia, no podrá decidir realizar acciones para su autodesarrollo. Para fomentar el uso de las guías de desarrollo, el punto de partida es informar a cada persona acerca de estos dos ítems: lo requerido por el puesto en materia de competencias, y su respectiva evaluación. Si la persona conoce la brecha o gap entre lo requerido y su evaluación, a partir de eso podrá decidir, si lo desea, emprender acciones para mejorar en materia de competencias.

En función de lo antedicho, nuestra propuesta es que en la sección destinada a las personas, dentro de la intranet, se pongan a disposición de los empleados sugerencias para el desarrollo de competencias (guías de desarrollo), tal como hemos visto en el capítulo anterior.

Al diseñar el sistema se deberá elegir entre dos opciones: que permita el acceso del personal a las guías de desarrollo de todas las competencias, o que este acceso sea restringido a aquellas guías que sean pertinentes según el puesto de trabajo ocupado por cada empleado.

Si un empleado debe encarar el desarrollo de una o varias competencias (por ejemplo, porque la evaluación de desempeño así lo sugiere, o por-

que la persona está en un plan de sucesión, o por cualquier otro motivo), además de esperar que el empleado realice acciones para su autodesarrollo la organización puede y debe encarar otros caminos. Por ejemplo, asignarle un tutor o un coach e incluirlo en actividades de codesarrollo. Cuando una persona debe desarrollar una competencia, lo más adecuado será encarar varias acciones de manera simultánea.

¿Qué información puede incluir la organización en su intranet, en materia de desarrollo de competencias? Hemos destinado el capítulo 8 a presentar un ejemplo. Sin embargo, si la empresa no dispone de una intranet se puede buscar otra vía de comunicación, a fin de que la misma información llegue, de todos modos, a los empleados, para lograr el objetivo propuesto: el autodesarrollo de competencias.

Desarrollo de competencias: ¿práctica individual u organizativa?

Hemos mencionado varias veces que una organización no puede desarrollar sus competencias si antes este desarrollo no se produjo de manera individual entre los empleados, pero es igualmente cierto que aun con desarrollo individual muchas veces no es posible lograr el desarrollo organizacional. Las organizaciones deben manejarse con estas dos realidades.

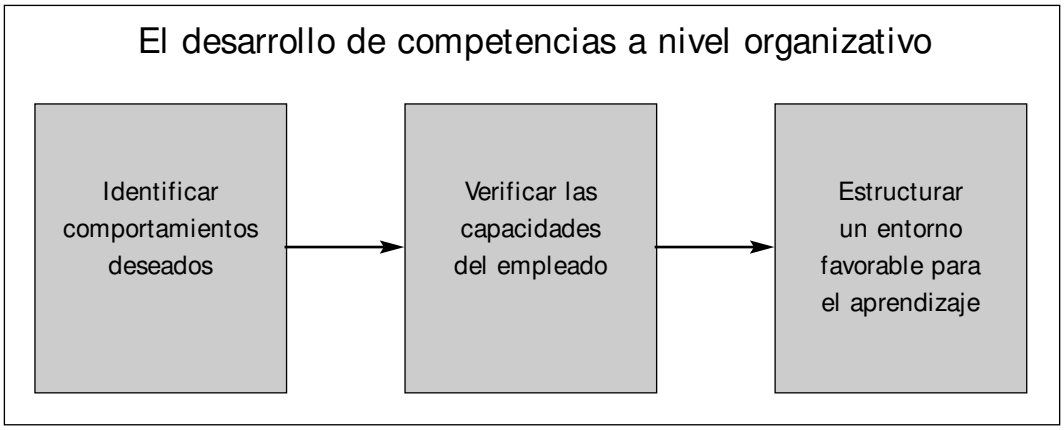
El desarrollo de competencias, tal cual lo planteamos en esta obra y, usualmente, a los clientes de nuestra consultora, tiende al desarrollo de competencias en las dos direcciones: como parte del capital individual, y como parte del capital organizacional.

En una obra anteriormente mencionada de la española Pilar Jericó[16], la autora hace referencia a la creación del talento organizativo y dice que este se logra de dos maneras:

- Seleccionando a profesionales con capacidades, potencial de acción y compromiso acorde con lo que la empresa necesita y puede gestionar.
- Generando un entorno organizativo, que cree valor al profesional, y que lo motive a aportar y a continuar en la empresa. Y esto se alcanza, básicamente, reforzando su compromiso con la organización a través de las políticas de retención del talento.

16. Jericó, Pilar. *Gestión del talento*. Prentice Hall, Pearson Educación, Madrid, 2001.

Si bien ya hemos planteado el insoslayable papel de la decisión del propio individuo en el desarrollo de sus competencias, desde un punto de vista organizativo el enfoque es el siguiente.



La organización debe definir un comportamiento deseado o esperado, para toda la empresa y/ o para una posición en particular. A continuación, debe realizar la evaluación de las capacidades de los individuos, que pueden ser consideradas tanto desde el comportamiento individual como desde el grupal (dentro de la organización); y a continuación debe generar un entorno favorable para el aprendizaje, para lo cual ya hemos sugerido una serie de variantes en este mismo capítulo, que retomaremos más adelante, en otras partes de este trabajo.

Si el desarrollo de competencias parte de los comportamientos deseados por la organización, estará dentro de las pautas organizativas, aunque el desarrollo sea de tipo individual para luego darse una aplicación de tipo organizacional.

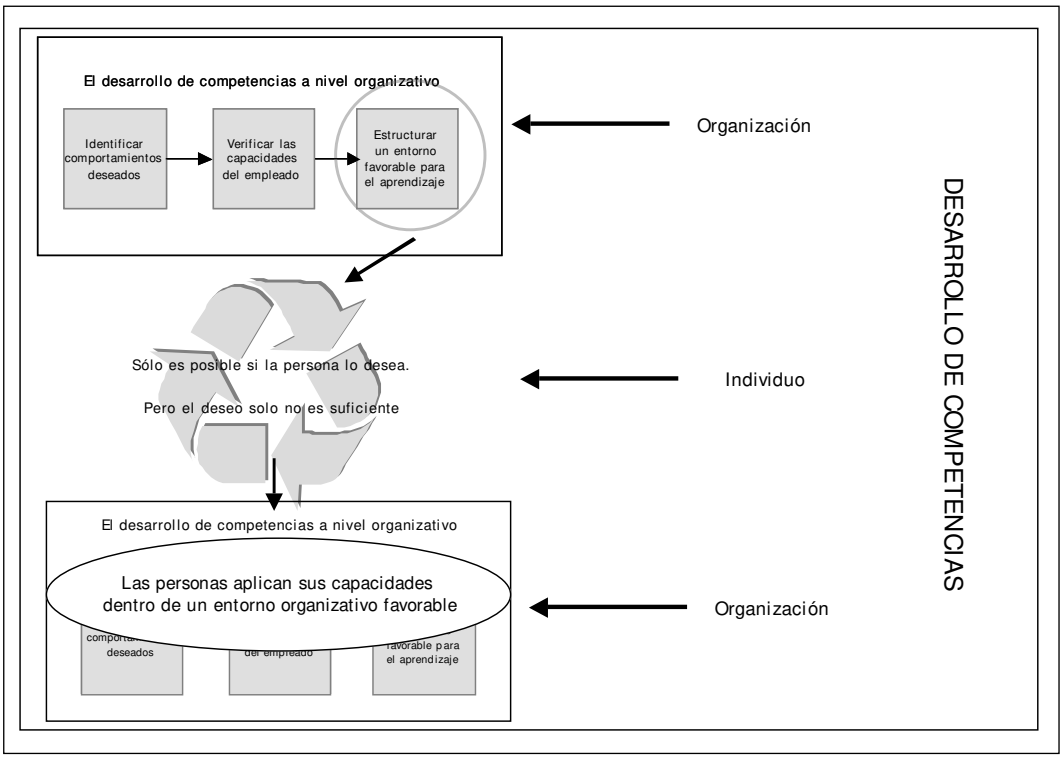
Para que el desarrollo individual pueda producirse deben verificarse varias condiciones:

- Desde la organización, un entorno favorable para el aprendizaje.
- Desde el individuo, como ya vimos, algún grado de la competencia a desarrollar, y su propia decisión de lograrlo.

Para que luego estas competencias puedan ser utilizadas, aprovechadas por la organización, debe generarse a su vez un entorno organizativo favorable.

En una oportunidad, hablando con un periodista sobre el desarrollo de competencias, tomamos como ejemplo la de "Empowerment". Decía nuestro interlocutor: el empowerment lo da la propia organización, y es absolutamente cierto; pero si una persona no tiene, además, la competencia "Empowerment" (si la empresa tuviese un buen sistema de selección no habría ingresado a ella), podrá cortar la cadena del empowerment no transmitiéndolo hacia abajo. Si, en el caso contrario, en una compañía que no trabaja bajo un esquema de empowerment ingresa una persona con un grado alto de esta competencia, este individuo podrá modificar el estilo de conducción de él hacia abajo y sufrir la falta de delegación de sus jefes.

Para un correcto desarrollo y aplicación de las competencias debe darse un proceso bidireccional.

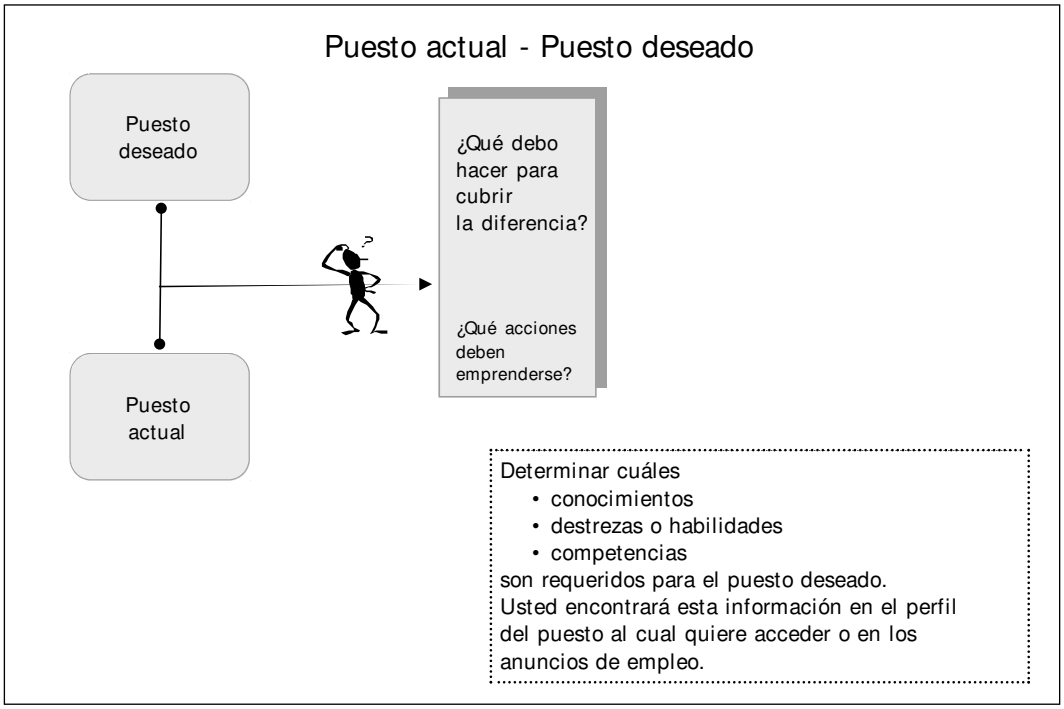


En el gráfico precedente hemos tratado de mostrar los dos procesos, partiendo del organizativo, donde primero se definen los comportamien-

tos deseados y se evalúan las competencias (capacidades) de los individuos, para luego fijar cursos de acción dentro de un entorno favorable.

Una vez que se ha fijado un plan para el desarrollo de competencias, se debe hablar con el interesado al respecto para lograr su involucramiento. Podemos concluir entonces, sin dificultad, que estamos ante un camino de doble vía: la persona debe estar motivada para lograr el cambio, desear cambiar sus comportamientos, y por parte de la organización se debe brindar un entorno favorable para que este cambio se produzca.

Desde una perspectiva individual, dentro o fuera de una organización, una persona puede desear desarrollar sus competencias para acceder a otra posición, de mayor nivel o diferente. Una persona que trabaja en el área de Producción puede desear pasar a Ventas, o un empleado administrativo pasar al área de Prensa y Comunicaciones. Si una persona está trabajando en una organización y desea pasar a otra, podrá analizar las competencias requeridas por la organización a la cual desea acceder e intentar desarrollar dichas competencias para lograr su objetivo. Será muy difícil disponer de las descripciones de puestos y competencias de una organización cuando



no se pertenece a ella, pero la persona interesada podrá inferir al respecto, por ejemplo, a través de la redacción de los anuncios de empleo.

En relación con un puesto deseado, un análisis dirigido tan sólo a las competencias requeridas podría ser incompleto, porque quizá la persona deba desarrollar, además, conocimientos. El individuo deberá sopesar en su análisis toda la información disponible. Si el puesto deseado es dentro de su propia organización y en base a la cultura de esta, podrá buscar apoyo o información en el área de Recursos Humanos, en su tutor (si dispone de él), o en algunos casos en su jefe o en el jefe de este. Si la cultura de la organización es de tipo abierta, podrá, también, dirigirse al jefe de la posición a la cual desea acceder. En todos los casos, la información buscada serviría para analizar el gap o brecha entre la situación actual del individuo y aquella a la cual desea acceder.

En una situación como la descripta, las guías de desarrollo le darán al individuo, aun sin que disponga de un tutor, abundante información para decidir qué acciones emprender para lograr su objetivo.

El esquema planteado en el gráfico precedente muestra una situación posible de una persona que obtiene información sobre un puesto a través de la intranet de su empresa o a través de un anuncio de oferta de empleo, dentro de su propia organización o de otra empresa del mercado. Con la información disponible, deberá luego decidir qué acción realizará en materia de desarrollo de competencias.

Retención del conocimiento

Sin que sea nuestro propósito desalentar a nadie, debemos decir que una vez que se hayan desarrollado las competencias la tarea aún no habrá terminado: el desarrollo debe ser continuo. El paralelo con el desarrollo de conocimientos, en este aspecto, es pertinente. Si bien aquellos que naturalmente poseen una competencia habitualmente no la modifican, cuando el incremento de la misma es producto del trabajo personal se recomienda continuar trabajando sobre ella.

En la obra Administre el conocimiento[17] dicen sus autores, no con relación a la temática de esta obra sino al tema específico de los conocimientos, que

17. Probst, Gilbert; Raub, Steffen y Romhardt, Kai. Ob. cit., página 32.

las competencias, una vez adquiridas, no están de manera automática disponibles para siempre. La retención selectiva de información, documentos y experiencias requiere administración. Las empresas se suelen quejar de que una reorganización tuvo como costo parte de su memoria, por lo tanto la selección, almacenamiento y actualización cotidiana del conocimiento deben ser estructurados con mucho cuidado. De no ser de este modo, se puede perder experiencia valiosa. La retención del conocimiento depende del uso eficaz de una amplia gama de medios de almacenamiento en la organización.

Así como se debe cuidar el conocimiento, debe cuidarse también que no se pierda el desarrollo alcanzado en materia de competencias. Para ello las organizaciones deberán preparar planes efectivos al respecto.

Un último comentario: el desarrollo de competencias tiene que ver tanto con los profesionales en relación de dependencia como con aquellos que practican el autoempleo.

Hay una idea generalizada acerca de que estos temas, como el que nos ocupa en esta obra, sólo tienen que ver con las organizaciones, entendiendo por estas –en general– a las empresas con fines de lucro y, en otro error generalizado, a las grandes compañías. Sin embargo, esta apreciación no es correcta.

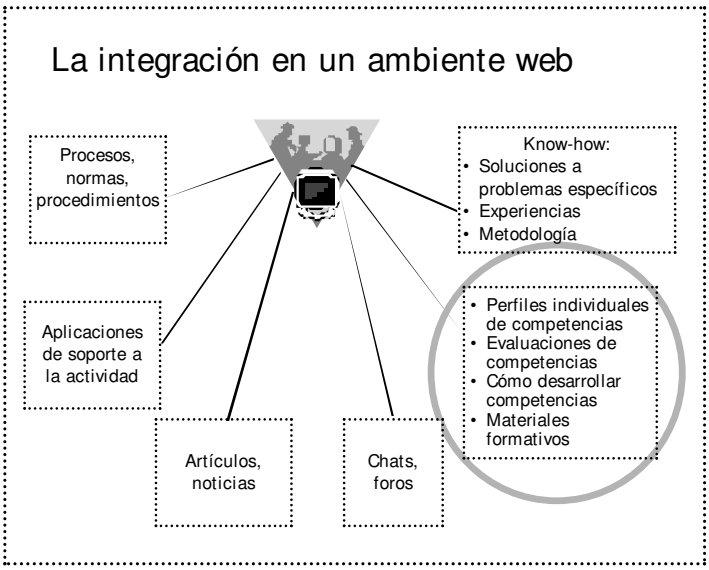
¿Cuántas veces usted ha pensado o dicho que un arquitecto es muy creativo, que un médico cirujano soporta muy bien un trabajo de mucha presión, que un deportista es perseverante, que la vendedora de la óptica interpretó sus deseos antes que usted hablara, etcétera? Al hacer estas afirmaciones ha mencionado competencias; usted admira en estas personas competencias, no conocimientos. Desde ya, tanto el arquitecto como el médico deberán conocer los aspectos técnicos de su profesión, al igual que el deportista o la vendedora. Pero la diferencia entre un médico cirujano y otro será la tolerancia a la presión en el momento mismo de la operación, junto con su habilidad para operar.

En síntesis, el concepto de competencias tiene que ver con la totalidad de las actividades; con personas que trabajan en relación de dependencia, profesionales independientes o trabajadores bajo la modalidad de autoempleo, sin olvidarnos de otros tipos de actividades, como las artísticas o las deportivas.

SUMARIO
LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS

- El denominado *Kno ledge Management* (KM) es una herramienta –usualmente una intranet– que permite a una organización compartir el conocimiento, generalmente a través de gigantescas bases de datos que lo contienen. El KM es frecuente en organizaciones donde el conocimiento se convierte en la llave del negocio (por ejemplo, las grandes firmas consultoras transnacionales, los centros de investigación o de salud). El propósito fundamental: compartir experiencias positivas y negativas para que sean utilizadas cuando sea necesario, así como ofrecer una actualización continua de conocimientos relacionados con el negocio o la actividad principal de la organización.
- Para Karl Popper los *tres m ndos* son: 1) el mundo de los objetos físicos o de los estados físicos; 2) el mundo de los estados de conciencia o de los estados mentales, y 3) el mundo de los contenidos de pensamiento objetivo. ¿Por qué citar a Popper y sus *m ndos* en una obra sobre desarrollo del talento humano? La relación es directa: para pensar cómo interrelacionar una base de conocimientos –por ejemplo, una intranet– con la vida cotidiana en las organizaciones.
- Esto último sólo se logrará cuando alguien ingrese a la intranet y ponga en uso el conocimiento disponible. Los profesionales de Recursos Humanos o Capital Humano deberán diseñar acciones para generar interés en el uso de la información allí expuesta. Asimismo, hay que generar conciencia para que todos alimenten la base de datos con experiencias e información que puedan ser útiles a otros.
- Una sección para *las personas* en la intranet: se sugiere incluir una sección denominada "People" o "Gente", para que mediante una clave de acceso, cada empleado encuentre información relacionada con su performance y cómo hacer para mejorarla.
- Si bien las guías de desarrollo se asocian básicamente con el autodesarrollo, tienen otros usos, como se ha visto en el capítulo anterior. Igualmente, si bien hemos desarrollado el tema de gestión del conocimiento asociado con bases de datos y tecnología, contar con estos recursos no es imprescindible. Una empresa que carezca de intranet puede, de todos modos, utilizar guías de desarrollo de competencias para fomentar el autodesarrollo de sus empleados.
- Desarrollo de competencias: ¿práctica individual u organizativa? Una organización no desarrolla sus competencias sin el desarrollo individual de las mismas, pero es igualmente cierto que aun con desarrollo individual muchas veces no es posible lograr el desarrollo organizacional. Las organizaciones deben manejarse con estas dos realidades. El desarrollo de competencias es un proceso de dos direcciones: las competencias como un capital individual y como un capital organizacional.
- Retención del conocimiento. Una vez que se hayan desarrollado las competencias, la tarea aún no habrá terminado: el desarrollo debe ser continuo.
- Un último comentario: el desarrollo de competencias es aplicable tanto a los profesionales en relación de dependencia como a los que trabajan bajo la modalidad de autoempleo.

Capítulo 8
Cómo armar una sección en su intranet para el desarrollo de competencias

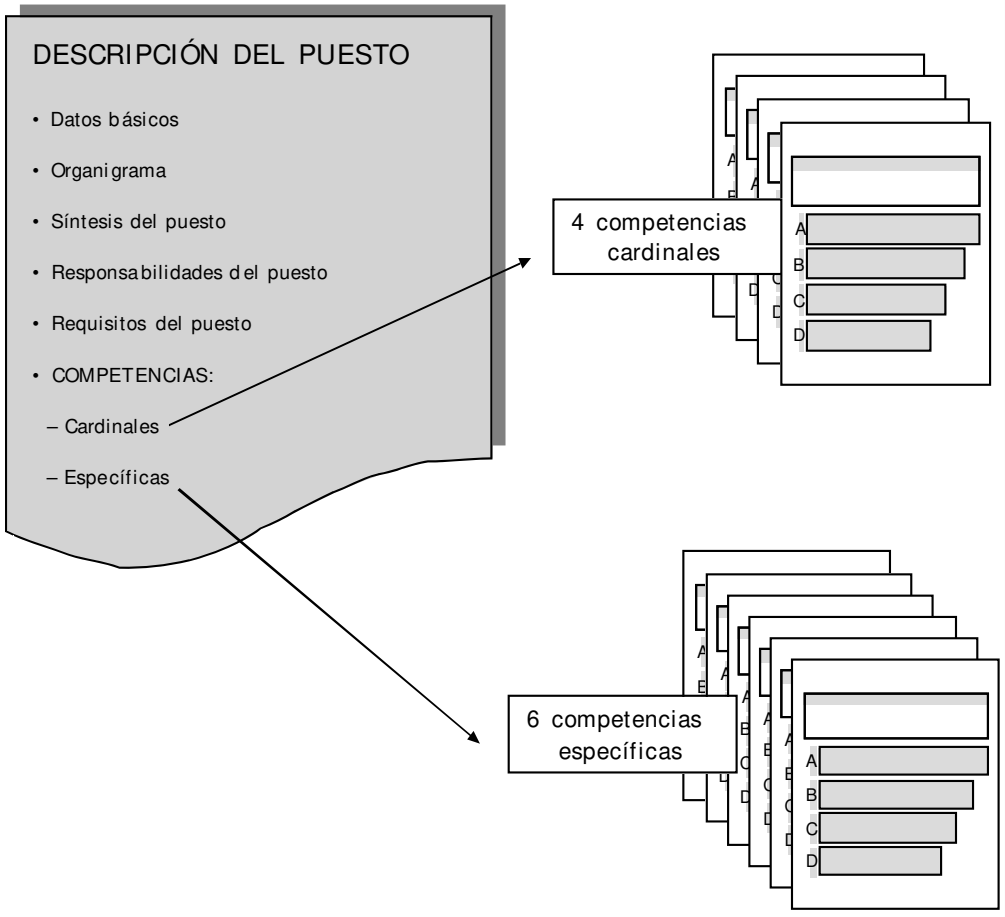


- Si su empresa no posee una intranet, tenga en cuenta que sólo presentamos un esquema conceptual que usted podrá llevar a cabo a través de otra presentación; por ejemplo, preparando en su ordenador un esquema como el planteado para luego imprimirlo en dos o tres juegos que tendrá disponibles para ser consultados por los empleados tantas veces como ellos lo deseen.
- Si desea establecer niveles de autorización, el esquema puede funcionar del mismo modo, e incluso podrá instruir a un empleado de su departamento para que lo administre.

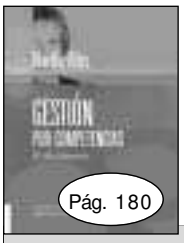
En este capítulo se tratarán los siguientes temas:

Cada empleado debe conocer como mínimo la descripción del puesto de trabajo que ocupa
Ejemplo de una competencia y sus grados
Opcionalmente se puede autorizar que cada empleado conozca, además, las competencias de aquellos puestos a los cuales podría aspirar en su carrera
El empleado debe conocer las competencias y el grado requerido por su puesto de trabajo
Cada empleado debe conocer sus evaluaciones de desempeño
Cada empleado debe tener acceso a los informes de su tutor o mentor sobre sus puntos fuertes y débiles
La organización debe sugerir a todos los empleados posibles cursos de acción
Nuestra propuesta incluye diversos caminos para el autodesarrollo
" Trabajo en equipo". Definición de la competencia
Deportes en los que se desarrolla " Trabajo en equipo"
Actividades extracurriculares en las que se desarrolla " Trabajo en equipo"
Lecturas en las que se desarrolla " Trabajo en equipo"
Películas donde se desarrolla " Trabajo en equipo"
Personas referentes que han desarrollado " Trabajo en equipo"
" Ética". Definición de la competencia
Deportes en los que se desarrolla " Ética"
Actividades extracurriculares en las que se desarrolla " Ética"
Lecturas en las que se desarrolla " Ética"
Películas donde se desarrolla " Ética"
Personas referentes que han desarrollado " Ética"
Un modelo de una sección individual para cada empleado en la intranet de la organización

Cada empleado debe conocer como mínimo la descripción del puesto de trabajo que ocupa



El número de competencias por cada posición es arbitrario; nuestra propuesta es que siempre se trate de un número razonable. Habitualmente aconsejamos definir 10 competencias para cada puesto, por ejemplo: 4 cardinales (generales o ***core compe ence***) y 6 específicas.



Ejemplo de una competencia y sus grados

Iniciativa

Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.

A Capacidad para anticiparse a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Habilidad para elaborar planes de contingencia y ser promotor de ideas innovadoras.

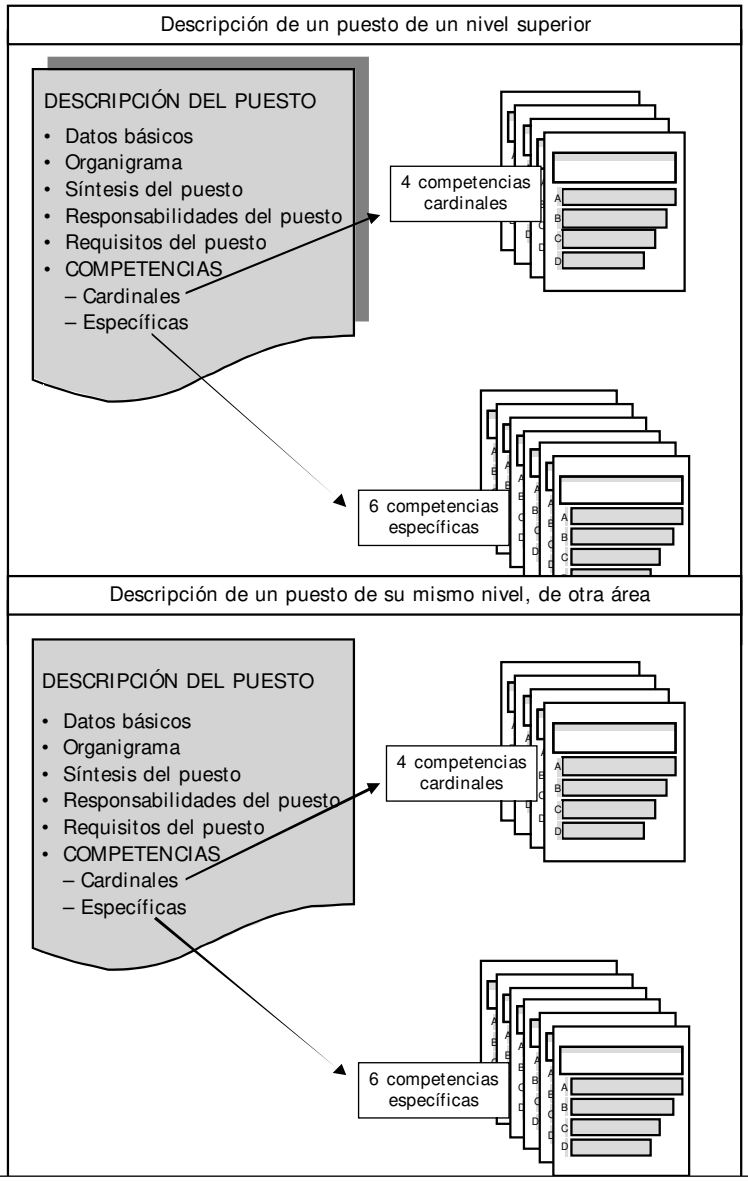
B Capacidad para adelantarse y prepararse para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo, crear oportunidades o minimizar problemas potenciales. Habilidad para evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo; ser ágil en la respuesta a los cambios y aplicar distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.

C Capacidad para tomar decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Habilidad para actuar rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Capacidad de tener distintos enfoques para enfrentar un problema.

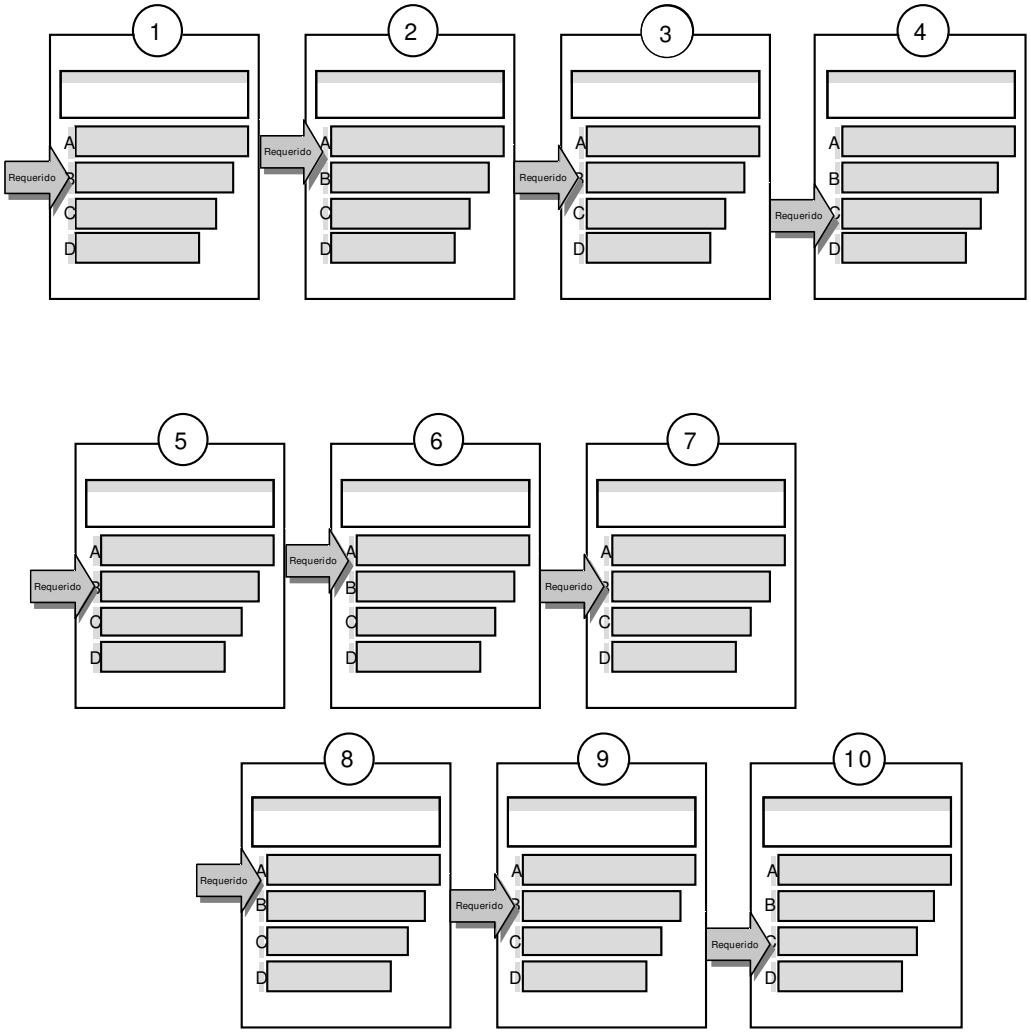
D Capacidad para abordar oportunidades o problemas del momento, reconocer las oportunidades que se presentan y, o bien actuar para materializarlas o bien enfrentarse inmediatamente con los problemas.

Nota: en este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.

Opcionalmente se puede autorizar que cada empleado conozca, además, las competencias de aquellos puestos a los cuales podría aspirar durante su carrera

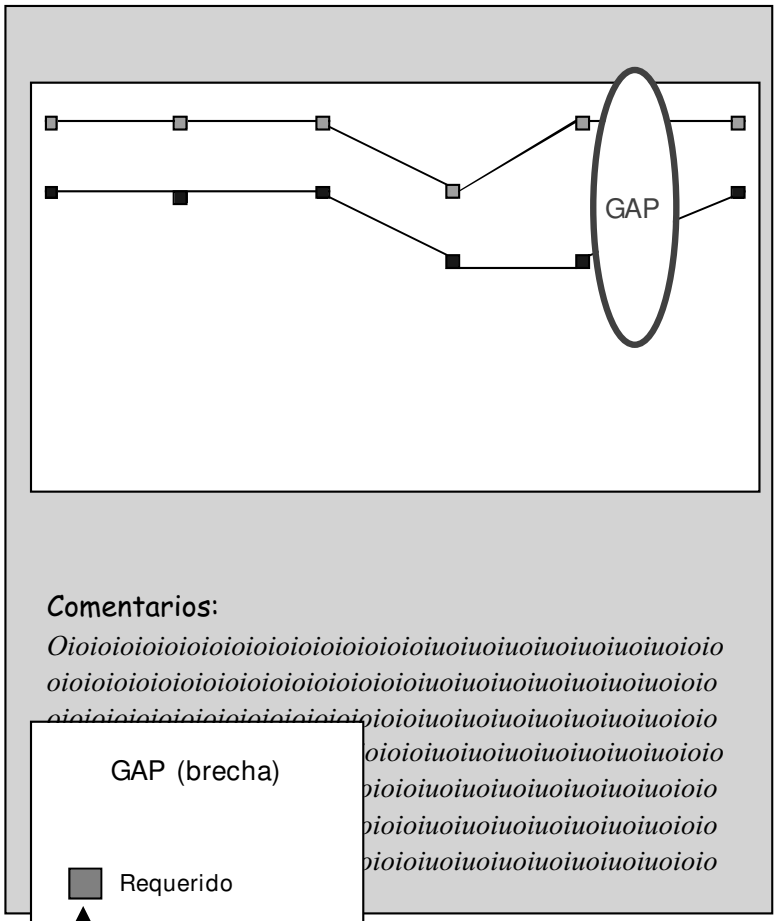


El empleado debe conocer las competencias y el grado requerido por su puesto de trabajo (eventualmente, de los otros para los que cuenta con autorización)



Las competencias deben presentarse con una definición tanto de la competencia en sí como del grado requerido. No basta una palabra para designar la competencia; por ejemplo, "Liderazgo" deberá consignar también su definición, e igualmente, no alcanza la letra para definir el grado (por ejemplo A o B): también deberá consignarse una definición explicativa del mismo.

Cada empleado debe conocer sus evaluaciones de desempeño



Cada empleado debe tener acceso a los informes de su tutor o mentor sobre sus puntos fuertes y débiles

De ese modo podrá realizar su propio seguimiento respecto de los objetivos a alcanzar. La organización puede diseñar un esquema de tutorías o mentoring para ayudar en el desarrollo de competencias

Nombre del tutor: .....

Nombre de la persona bajo tutoría: ***Franci co Oli are***

Posición que ocupa: .....

Fecha de la entrevista: ...../...../.....

Breve comentario sobre la actuación de la persona bajo tutoría

.....

.....

Puntos fuertes (formación en conocimientos y competencias)

.....

.....

Puntos débiles (formación en conocimientos y competencias)

.....

.....

Inquietudes de la persona bajo tutoría en relación con su carrera profesional: proyectos en los que participa, proyectos en los que querría participar, etc.

.....

.....

Compromiso asumido por el tutor con relación al desarrollo profesional en el período

.....

.....

Comentarios

.....

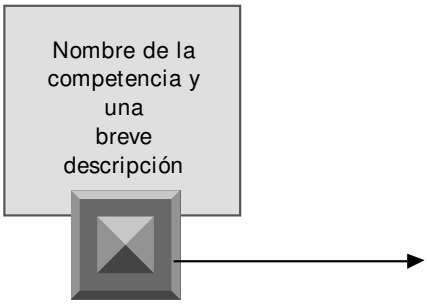
.....

Fecha de la próxima entrevista: ...../...../.....

Firma del tutor: .....

Firma de la persona bajo tutoría .....

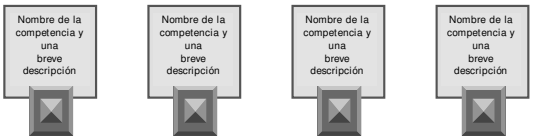
La organización debe sugerir a todos los empleados posibles cursos de acción



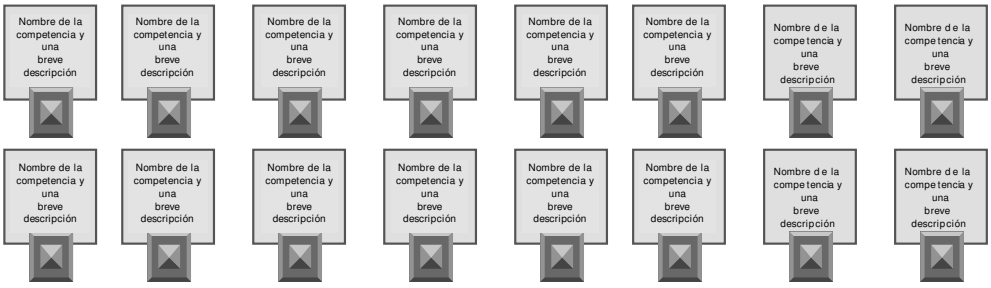
Se pueden exponer todas las competencias de la organización, restringiendo el acceso a mayor detalle de información (ver página siguiente) según el nivel de autorización permitido.

Icono que permite solicitar mayor información; en este caso, para el desarrollo de la competencia.

Competencias cardinales (nuestra sugerencia: 4 de ellas)

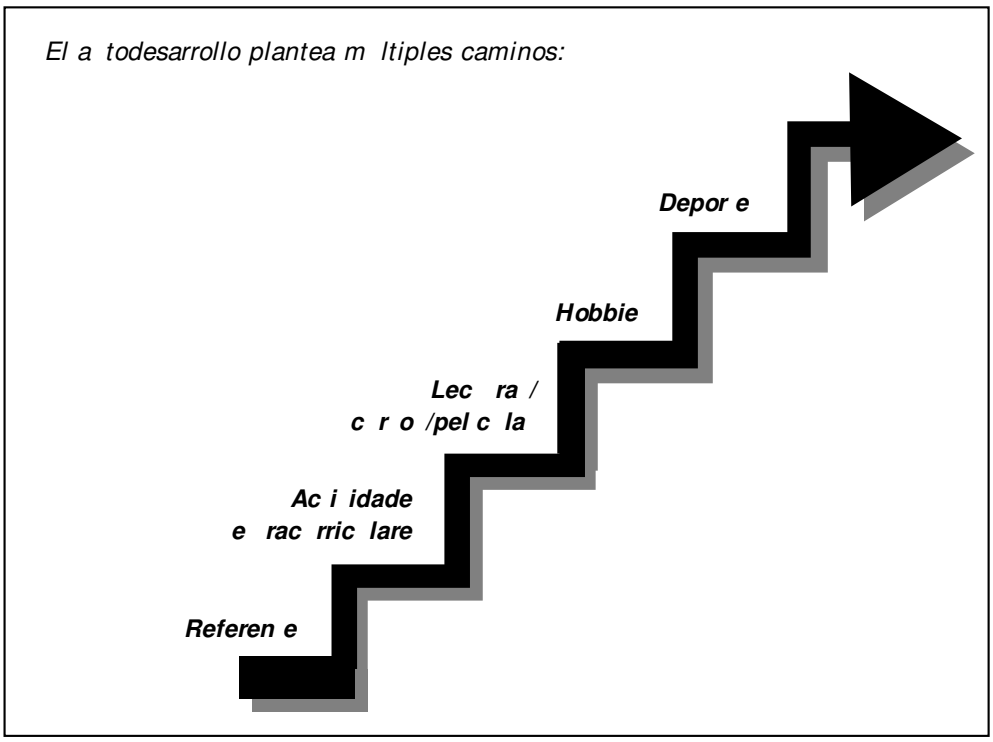


Competencias específicas (el número varía de organización en organización según la complejidad de la misma, el número de puestos, etc.)



El autodesarrollo de competencias no reemplaza las acciones que cada organización desee encarar, a través de sus planes de formación, para el desarrollo de competencias.

Nuestra propuesta incluye diversos caminos para el autodesarrollo



A continuación encontrará información para el desarrollo de las siguientes competencias:

- Trabajo en equipo
- Ética

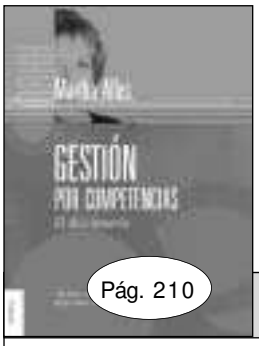
Hemos tomado sólo dos casos: uno "clásico" como es "Trabajo en equipo" (no por ello menos necesario) y, en las antípodas, otra competencia que muchos dicen que no se puede desarrollar, como "Ética". Si bien la ética se encuentra dentro de los valores personales, las organizaciones pueden promover el desarrollo de esta competencia.

En las páginas siguientes encontrará una versión resumida de las guías de desarrollo para las dos competencias mencionadas.

Si desea conocer la investigación completa, escriba a: info@xcompetencias.com

Trabajo en eq ipo

Definición de la competencia

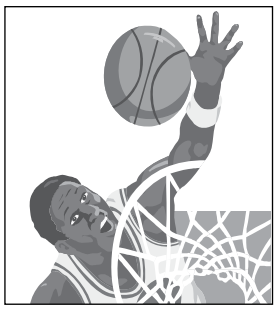


***Trabajo en eq ipo* (Team Work)**

Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal.
Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.

Fuente: *Gesti n por competencias. El diccionario*, Ediciones Granica, 2003, 2004 página 210.

Deportes en los que se desarrolla ***Trabajo en eq ipo***



Baloncesto

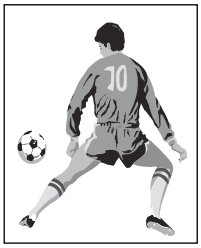
Más allá de la importancia de las figuras individuales, el buen desempeño a nivel grupal (el compañerismo, el respeto entre pares, el conocimiento y la consideración del rol de los otros, el pasar la pelota en el momento adecuado y a la persona adecuada, el responder a los pases con rapidez y eficiencia, etc.) es un elemento fundamental para poder alcanzar el objetivo común: anotar la mayor cantidad de tantos posible, jugando limpiamente y respetando las reglas de juego.

Handball

El handball es un deporte de reciente creación (aunque hay expertos que señalan que sus orígenes se remontan a la antigüedad).

La posibilidad de rotación, facilitada desde el mismo reglamento ("...durante el partido los reservas podrán entrar en cualquier momento y de manera repetida, sin avisar al anotador cronometrador, siempre que los jugadores a los que sustituyen hayan abandonado el campo de juego...") es una característica interesante a tener en cuenta.

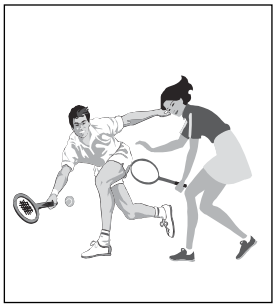
Deportes en los que se desarrolla ***Trabajo en eq ipo***



Fútbol

Fútbol femenino

El fútbol es uno de los deportes más evolucionados en la actualidad, y uno de los más populares.
En esta actividad deportiva, claramente el rendimiento del equipo coincide muy raras veces con la suma del potencial de rendimiento individual de cada jugador.
Dependiendo de si los jugadores se complementan en sus efectos, el rendimiento del equipo puede ser mayor o menor a la suma del desempeño individual de sus integrantes. En este sentido, la presencia del jugador que desempeña el papel de líder puede multiplicar o potenciar la disposición y capacidad de sus compañeros. O sea que el equipo está sujeto a procesos dinámicos de grupo, y la cooperación y el trabajo en equipo son requisitos indispensables para un buen desempeño.



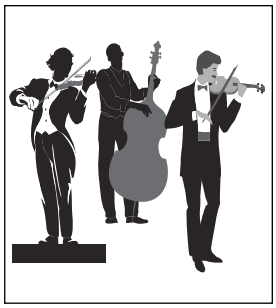
Tenis "dobles"

Para explicar la estructura de este deporte podríamos decir: se juega "dos contra dos".
Sin embargo, pensaremos en este caso de la siguiente manera: se juega "dos para dos vs. dos para dos", pues la relación entre los dos tenistas que se encuentren del mismo lado de la red será uno de los elementos definitorios sobre el que se generará el vínculo de juego con los otros dos deportistas (contrincantes).

Actividades extracurriculares en las que se desarrolla
Trabajo en eq ipo

Conjunto de danza

La coordinación de movimientos no es tarea sencilla a la hora de bailar en grupo. Organizarse adecuadamente entre todos será la única manera de lograr la correcta ejecución del baile. Armar prolijamente las diferentes coreografías demanda muchos ensayos, esfuerzo y una gran concentración individual y grupal.



Integrar una orquesta

El objetivo común en una orquesta es lograr la ejecución de una melodía armónica, agradable, afinada. La melodía sólo se conformará si se entrelazan correctamente los sonidos de distintos instrumentos y –por lo tanto– si cada músico aporta el sonido del suyo (que estará previamente afinado) en el momento exacto y de la manera adecuada.

Actividades extracurriculares en las que se desarrolla ***Trabajo en eq ipo***

Integrar un coro

La voz es como un instrumento del propio cuerpo, y para pertenecer a un coro hay que mantenerla en perfecto estado. Sin embargo, este parece no ser el único requisito para permanecer en él.

Participar de un coro no es lo mismo que ser cantante solista. Y la diferencia está, justamente, en el papel que desempeñan los otros en el cumplimiento del objetivo perseguido, pues para poder entonar melodías afinadas, los integrantes del coro deberán coordinar la tonalidad y el color de las diferentes voces, ubicarse adecuadamente para no confundirse mutuamente en el momento de cantar, estar atentos a los turnos de canto propios y ajenos, cumplir las consignas del director, etcétera.

Relacionar actividades con públicos específicos

Tanto los deportes como las actividades extracurriculares y hobbies deben estar pensados para personas de diversas edades y preferencias. Por ejemplo, no a todos los jóvenes les gusta el deporte, o alguna persona puede tener algún problema (conocido o no por él mismo o los demás) por el cual no pueda practicar tal o cual actividad.

Se pueden incluir actividades y deportes ligados específicamente con la organización de que se trate, o su comunidad.

Facilitar, brindar soporte y ayuda

Incluir horarios y lugares donde se puedan practicar las distintas actividades y deportes sugeridos, información acerca de cómo iniciarse en ellos (para aquellos que no los hayan practicado antes), y demás sugerencias útiles para incentivar su realización.

Lecturas en las que se desarrolla ***Trabajo en eq ipo***

MANUAL DE TRABAJO EN EQUIPO
Autor: WINTER, ROBERT S.
Editorial DÍAZ DE SANTOS
Edición 2000
148 páginas
Idioma español

Comentario

El contenido de este manual proviene de la experiencia de cientos de equipos de distintos países y pretende fomentar el trabajo concentrándose concretamente en la labor de los líderes y los facilitadores que trabajan diariamente con equipos de empleados buscando mejorar los procesos.
El contenido del libro describe un modelo de mejora de procesos, aunque se espera que cada equipo de trabajo adopte este modelo considerando su propio contexto.
Los pasos del modelo que se exponen no son sólo un conjunto de técnicas a seguir, sino que representan una disciplina estrechamente vinculada a los principios de la Gestión de Calidad.

CÓMO RESOLVER PROBLEMAS EN EQUIPO
Autor: QUENTIN DE LA BEDOYERE
Ediciones GRANICA
Colección MANAGEMENT
246 páginas
Idioma español

Comentario

Este libro es una guía práctica para ayudar al equipo de trabajo a enfrentar los problemas cotidianos.
Aborda las cuestiones fundamentales del liderazgo: por qué resolver problemas es el trabajo por excelencia del directivo, cómo interpretar lo que la gente nos quiere decir, cómo motivar al equipo de trabajo, cómo seguir el proceso y poder controlarlo.

Lecturas en las que se desarrolla ***Trabajo en eq ipo***

POR QUÉ FALLAN LOS EQUIPOS
Autores: HARVEY ROBINS y PH. D. MICHAEL
Ediciones GRANICA
Colección MANAGEMENT
292 páginas
Idioma español

Comentario

Según Robbins y Finley, "un equipo es algo sorprendente, desconcierta y genera un valor". "Es una creación humana que necesita gran cantidad de atención. Tiene que ser mimada, alimentada, acariciada e higienizada de tanto en tanto."
Los autores aceptan que los equipos son problemáticos, tanto como los seres humanos: los equipos empiezan a confundir sus objetivos. Los miembros individuales no aceptan sus roles. A los equipos les resulta difícil tomar decisiones. Los líderes no siempre actúan como tales.
Lleno de preguntas y respuestas prácticas, *Por qué fallan los equipos* identifica los obstáculos que impiden a los equipos realizar su potencial, sugiere métodos para eliminar esos obstáculos y explica cómo enfrentar esas "cuestiones humanas".

Cursos, seminarios y talleres sobre competencias

Se puede incluir información sobre actividades para complementar la formación en conocimientos que interesen especialmente a la organización.

Cada organización puede incluir una sección con opciones diferentes y complementarias, desde un curso breve hasta una capacitación formal en una universidad.

Incluir en esta sección horarios y lugares donde los interesados se pueden informar sobre las distintas actividades de capacitación sugeridas, cómo iniciarse en ellas (para aquellos que no las hayan realizado antes) y demás sugerencias útiles para incentivar que las personas lleven a cabo estas actividades.

Películas donde se desarrolla Trabajo en equipo

DUELO DE TITANES
Título original
REMEMBER THE TITANS
Protagonista:
DENZEL WASHINGTON
Director: BOAZ YAKIN
Género: DRAMA
Duración: 112 MIN.

Se le provee al interesado una guía para su análisis.

Otros temas de interés

La diversidad en lo grupal / Integración: la conformación de un "nosotros" / Formación de un equipo / Objetivos y estrategias comunes / División complementaria de roles y funciones / Repercusión de la actitud y de la acción individual en el equipo / La importancia de conocerse entre todos / Compartir el conocimiento / Motivación mutua / La necesidad de respeto (diferente a simpatía) / Adaptabilidad / Orientación a los resultados.

Frases:

"...El color no importa, el mejor tendrá el puesto..." (Herman Boone)

"...Hay que encauzar la fuerza del grupo hacia los mismos objetivos..." (Herman Boone)

CORAZÓN DE HÉROES
Título original:
WHITE SQUALL
Protagonista:
JEFF BRIDGES
Director: RIDLEY SCOTT
Género: DRAMA
Duración: 127 MIN.

Se le provee al interesado una guía para su análisis.

Otros temas de interés

La responsabilidad individual sobre lo grupal: el impacto del propio desempeño sobre el grupo / La importancia de la figura del líder de equipo / Conocimiento y aprendizaje compartido / La construcción de responsabilidades comunes / Funciones, roles y rotación / Reglas y objetivos claros como bases fundantes de la tarea grupal / Confianza mutua dentro del equipo.

Frases:

"...A donde va uno vamos todos..." (Lema de la tripulación del Albatros)

"...Cada uno es responsable del resto..." (Christopher Sheldon)

Personas referentes que han desarrollado Trabajo en equipo

VINCENT LOMBARDI
(1913-1970)

Reflexión

De familia italiana, Vincent Thomas Lombardi nació en Nueva York el 11 de junio de 1913. En el final de la década de los cuarenta perteneció al equipo de fútbol americano Fordham University, en la posición de guard ofensivo, llegando a ser el "liniero" más destacado de su equipo, no sólo debido a sus destrezas físicas y de técnica deportiva sino también por su adecuada e integral actitud dentro y fuera de la cancha. Sus propios compañeros y coachs lo reconocían como un excelente jugador de equipo: participativo, colaborador, comprensivo, motivador, comprometido.

Asimismo, aun cambiando de función dentro del equipo, siempre supo mantener la conciencia grupal y –más aún– trabajar arduamente para generarla, motivarla y mantenerla viva también en otros... Como head coach entrenó a los Green Bay Packers de 1959 a 1967 y a los Washington Redskins en 1969. Entre 1961 y 1967, Lombardi ganó junto a su equipo, los Packers, cinco campeonatos de la NFL, incluyendo las dos primeras Superbowls, y nunca finalizó una temporada con balance negativo.

Con los Green Bay Packers, Lombardi tuvo su "oportunidad de oro" (y bien supo aprovecharla): los Empacadores habían tenido malas temporadas desde el año 1947, y durante doce años no habían pasado de la mitad de la tabla dentro de su división. Cuando Lombardi llegó al equipo, lo primero que hizo fue ocuparse de cambiar la mentalidad perdedora a lo largo de una extensa temporada de siete ganados y cinco perdidos (la mejor de Green Bay en esos últimos años), en la cual les enseñó a sus jugadores que los verdaderos valores de la vida (como son la honestidad, la lealtad a los demás y a los objetivos comunes, la disciplina, el esfuerzo, la humildad y el trabajo en equipo) deberían ser enfocados también dentro del contexto del fútbol americano.

Así, de la mano de Vincent Lombardi, nació una nueva ideología acerca del entrenamiento, que conectaba los valores humanos con el deporte profesional, creando una auténtica dinastía de fútbol americano en la década de los sesenta, en la cual sus jugadores se caracterizaban por el amor a su camiseta y el gran desempeño individual y grupal que mostraban dentro del campo de entrenamiento. Lombardi tenía una férrea disciplina, la cual basaba su éxito en el compromiso que lograba crear en cada uno de los integrantes de la organización hacia sus propios compañeros. Cada uno de los participantes de sus equipos sentía que si fallaba en su desempeño no sólo bajaría su propio nivel de juego, sino que sería también el responsable de que su equipo dejara de ser lo que con tanto trabajo se había logrado...

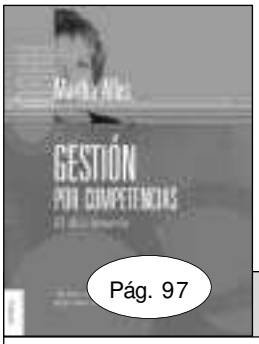
Asimismo, otra de sus fortalezas fue idear y llevar a cabo estrategias grupales innovadoras, que posibilitaran la obtención de un excelente nivel de desempeño colectivo. Vincent Lombardi, considerado uno de los más famosos y exitosos entrenadores del fútbol americano, es un personaje mundialmente reconocido como experto en formación de grupos y trabajo en equipo.

Gran motivador de grupos e individualidades, se caracterizó por tener la notable capacidad de dar espacio y potenciar las cualidades de cada uno de los componentes de su equipo, sin perder de vista en ningún momento las metas comunes a alcanzar.

Además de los referentes sugeridos se pueden incluir otros de la misma organización o comunidad, quizá no tan conocidos como los mencionados en esta obra.

Ética

Definición de la competencia



Ética

Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y lo comprende.

Fuente: Gestión por competencias. El diccionario. Ediciones Granica, 2003, 2004, página 97.

Deportes en los que se desarrolla Ética

Alpinismo

En la soledad de la montaña, a miles de kilómetros de altura, los valores éticos cobran una dimensión superior y pueden representar la diferencia entre la vida y la muerte. Más allá de posibles experiencias previas, la propia actitud y las propias decisiones serán lo que guíe cada comportamiento del alpinista. Si se encuentra en equipo, su responsabilidad ética no ha de ser sólo consigo mismo, sino también con cada uno de los miembros del grupo. En esta práctica de alto riesgo, es imprescindible obrar en todo momento según las prácticas profesionales a las que el grupo adhiere y respetando lo pactado.

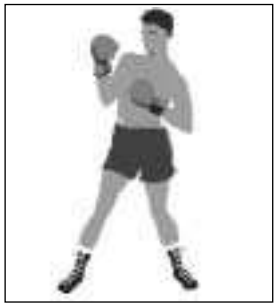
Buceo

En las profundidades del océano es posible descubrir una inmensa cantidad de maravillas vegetales y animales. Nadie más que uno mismo y –quizás– algún compañero de práctica sabrá qué actitud se ha asumido frente a tanta riqueza natural. Sólo la propia decisión será la que dicte cuál ha de ser el comportamiento más adecuado frente a cada especie y situación con la que el buzo se encuentre.

Deportes en los que se desarrolla Ética

Competencias deportivas

Más allá de la disciplina de que se trate, en cualquier competencia deportiva se pone en juego la actitud ética tanto del o de los deportistas que participen, como de sus entrenadores y asesores. Si bien obtener una buena posición es el fin de todo aquel que se presente a un evento deportivo de esta índole, los medios para alcanzar la victoria no son todos válidos ni justificables.



Boxeo

Más allá de un buen arbitraje, la integridad física de los boxeadores depende de la actitud que asuman sus contrincantes. Las reglas son claras y, para disminuir riesgos, especifican qué tipo de golpes pueden darse, cómo y en qué lugares del cuerpo. Asimismo, si los boxeadores no asumen una actitud ética en la práctica del deporte, el riesgo que corre el contrincante se pone en juego, tanto como si las normas realmente no existieran.

Actividades extracurriculares en las que se desarrolla Ética

Investigar culturas

Entrar en contacto con otras culturas, ahondar en sus formas de vida, en sus creencias, en sus formas de pensar y de actuar, en su historia... demanda responsabilidad (aquella que trae consigo el conocimiento) y un profundo respeto por lo ajeno.

Docencia

Quien ocupa un cargo docente cuenta con un espacio socialmente legitimado de poder y de acción. Pero una vez dentro del aula, será una decisión personal el cómo hacer uso de estos atributos con los que cuenta. No abusar del poder que posee será uno de los indicadores más claros de que la actitud del docente es ética. A sabiendas de que como persona es un referente para los alumnos, la responsabilidad y la obligación moral de actuar frente a toda circunstancia según valores éticos y buenas costumbres han de ser los pilares de su accionar en todo momento.

Actividades extracurriculares en las que se desarrolla Ética

Estudiar ecología

Quien valora la naturaleza y sabe realmente cuál es el lugar de suma importancia que ocupa su integridad en el bienestar de la humanidad entera, se preocupa por actuar en todo momento consecuentemente con esta premisa. Muchas veces en contra de sus circunstanciales y propios intereses, la conciencia misma del ecologista prioriza los valores que defiende y acciona en consecuencia, respetando la regla de NO hacer aquello que puede ocasionar perjuicios a la naturaleza.

Relacionar actividades con públicos específicos

Tanto los deportes como las actividades extracurriculares y hobbies deben estar pensados para personas de diversas edades y preferencias. Por ejemplo, no a todos los jóvenes les gusta el deporte, o alguna persona puede tener algún problema (conocido o no por él mismo o los demás) por el cual no pueda practicar tal o cual actividad.

Se pueden incluir actividades y deportes ligados específicamente con la organización de que se trate, o su comunidad.

Facilitar, brindar soporte y ayuda

Incluir horarios y lugares donde se pueden practicar las distintas actividades y deportes sugeridos, información acerca de cómo iniciarse en ellos (para aquellos que no los hayan practicado antes), y demás sugerencias útiles para incentivar su realización.

Lecturas en las que se desarrolla Ética

LA ÉTICA EN LOS NEGOCIOS
Autor:
FREDERICK ROBERT E. (Ed.)
Editorial: OXFORD
UNIVERSITY
Edición 2001
560 páginas
Idioma español

Comentario

En una serie de artículos específicamente encomendados para este libro, algunos de los más connotados especialistas de la ética en los negocios de la actualidad exploran las principales áreas de interés y preocupación en este campo. En la obra se abordan temas tales como la relación –a menudo precaria– entre la ética en los negocios y el capitalismo, el vínculo entre la ética en los negocios y la teoría ética, cómo se aplica la ética a problemas específicos en el mundo de los negocios y las disciplinas académicas relacionadas, y la práctica de la ética en las corporaciones modernas.

LOS CÓDIGOS DE ÉTICA EN LAS EMPRESAS
Autor: ROBERTO
DE MICHELE
Ediciones GRANICA
Colección ÉTICA Y
TRANSPARENCIA
120 páginas
Idioma español

Comentario

Las personas que actúan en las organizaciones empresariales conocen perfectamente los dilemas que se presentan al tomar decisiones críticas. Muchas veces se ponen en juego los valores personales, las exigencias del grupo, el cumplimiento de los objetivos y el contexto de los negocios. Se cruzan los temas del poder, la autoridad, los procedimientos formales, la comunicación, la competencia, el control, los resultados y la imagen.

Lecturas en las que se desarrolla Ética

ÉTICA DE LA DIRECCIÓN
Autor: BERNARDO FERNÁNDEZ ARDAVÍN
Ediciones GRANICA
Colección IPADE
294 páginas
Idioma español

Comentario

Durante largo tiempo imperó la idea de que la ética nada tiene que ver con los negocios y la empresa; pero esta tesis ya ha sido superada.
Es un hecho que los negocios y la actividad económica sin valores se deshumanizan. De ahí que la ética tenga un valor en sí misma, y no sólo instrumental. ¿Se contrapone la conducta ética con la actuación eficaz? ¿Cuál es el papel de la ética y de la economía? ¿Conviene enseñar ética en las escuelas de negocios?

Cursos, seminarios y talleres sobre competencias

Se puede incluir información sobre actividades para complementar la formación en conocimientos que interesen especialmente a la organización.

Cada organización puede incluir una sección con opciones diferentes y complementarias, desde un curso breve hasta una capacitación formal en una universidad.

Incluir en esta sección horarios y lugares donde los interesados se pueden informar sobre las distintas actividades de capacitación sugeridas, cómo iniciarse en ellas (para aquellos que no las hayan realizado antes), y demás sugerencias útiles para incentivar que las personas lleven a cabo estas actividades.

Películas donde se desarrolla Ética

UNA ACCIÓN CIVIL
Título original: *A CIVIL ACTION*

Protagonista:
JOHN TRAVOLTA
Director: STEVE ZAILLIAN
Género: SUSPENSO
Duración: 113 min.

Se le provee al interesado una guía para su análisis.

Otros temas de interés

Búsqueda de información / Compromiso / Justicia / Perseverancia / Integridad / Iniciativa-Autonomía / Orientación al cliente / Confianza en sí mismo / Responsabilidad profesional / Fortaleza.

Frases:

"...No voy a negociar conmigo mismo, Al..."
(Jan Schlichman)

"...Esto ya no se trata de una mera cuestión de dinero..."
(Jan Schlichman)

EL DILEMA
Título original: *QUIZ SHOW*

Protagonista:
ROB MORROW
Director:
ROBERT REDFORD
Género: DRAMA
Duración: 137 min

Se le provee al interesado una guía para su análisis.

Otros temas de interés

Integridad / Prudencia / Justicia / Responsabilidad profesional.

Frases:

"...No me parece correcto. Tendría que decir que no..."
(Charles Van Doren)

"...Sólo tenía una salida... simplemente, decir la verdad..."
(Charles Van Doren)

"...Preferiría ganar honestamente..."
(Charles Van Doren)

Personas referentes que han desarrollado Ética

MARK VAN DOREN
(1894-1973)

Reflexión

De familia distinguida, Mark Van Doren fue un importante crítico y poeta norteamericano (ganador del Premio Pulitzer). Sumamente culto y de comportamiento intachable, fue además un excelente y reconocido docente de la prestigiosa Universidad de Columbia, en Nueva York. Van Doren es ampliamente recordado como un hombre de bien, ejemplo de ética, valores morales y buenas costumbres. Durante toda su vida, y tanto en el ámbito profesional-laboral como en el privado, nunca dejó de actuar según sus principios morales se lo señalaban. Su correcto modo de accionar se hizo totalmente público a partir del famoso escándalo de *Quiz Show*, en el cual su hijo Charles quedó expuesto por haber accedido a recibir anticipadamente las respuestas correctas del popular programa televisivo *Veintiuno*, donde se concursaba respondiendo a preguntas de cultura general. Actuando débil y equivocadamente, Charles quedó atrapado en una maniobra realizada entre las autoridades del canal y los auspiciantes, a fin de alcanzar un mejor puntaje de rating. Van Doren padre en ningún momento intentó siquiera apañar a su hijo.

Priorizando los valores éticos y morales aun contrarios a sus supuestos intereses de padre, Mark Van Doren se mantuvo siempre del lado de la justicia y la verdad. A lo largo de todo el proceso judicial por el que Charles tuvo que pasar debido a este episodio, Mark Van Doren lo guió, lo aconsejó y lo acompañó, a fin de que su hijo realmente aprendiera la lección, reconociera su error y asumiera las consecuencias de sus actos, más allá de que no le resultaran para nada beneficiosas.

Padre y maestro, Mark Van Doren logró su cometido. Por voluntad propia, su hijo Charles terminó asumiendo su falta y pidiendo públicamente perdón ante el tribunal.

Además de los referentes sugeridos se pueden incluir otros de la misma organización o comunidad, quizá no tan conocidos como los mencionados en esta obra.

Un modelo de sección individual para cada empleado en la intranet de la organización

- Sección personal con acceso restringido a través de una clave
- Descripción del puesto (job description)
- Últimas evaluaciones de desempeño
- Guías para el autodesarrollo
- Planes de acción
- Sugerencias
- Agenda

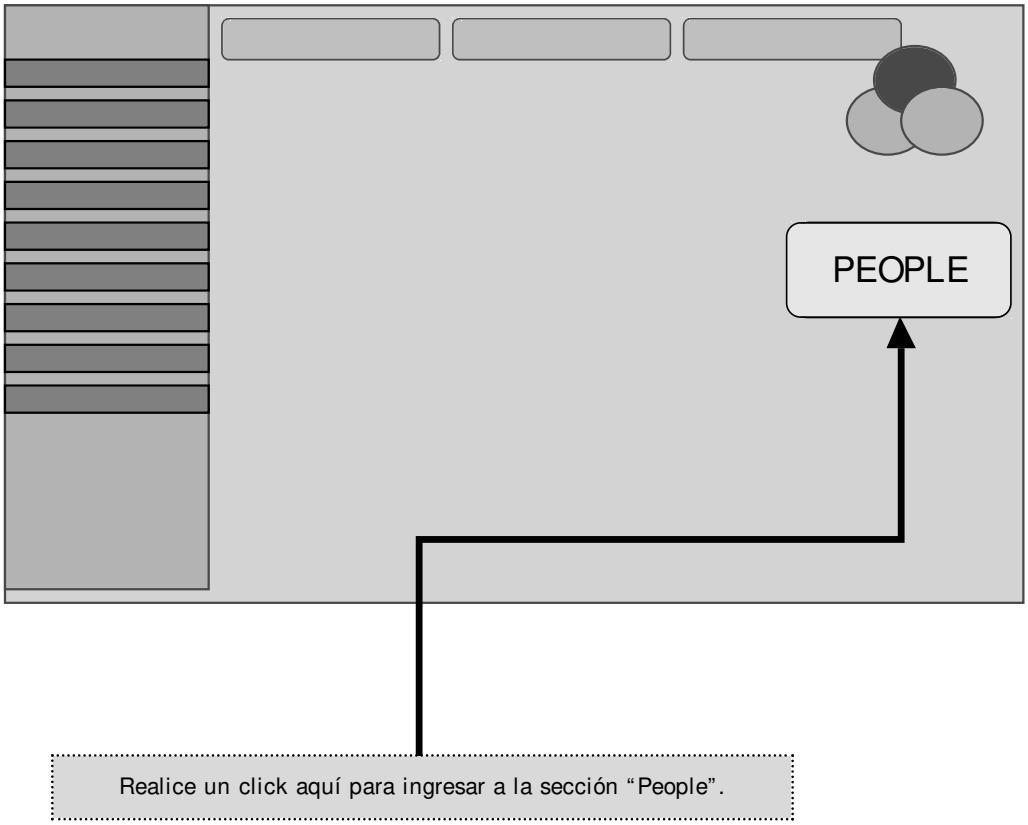
No olvidar

Para que un programa de desarrollo profesional sea exitoso, deben tenerse en cuenta los conocimientos requeridos por la posición que la persona ocupa en el presente o por cualquier otra que eventualmente pueda ocupar en el futuro.

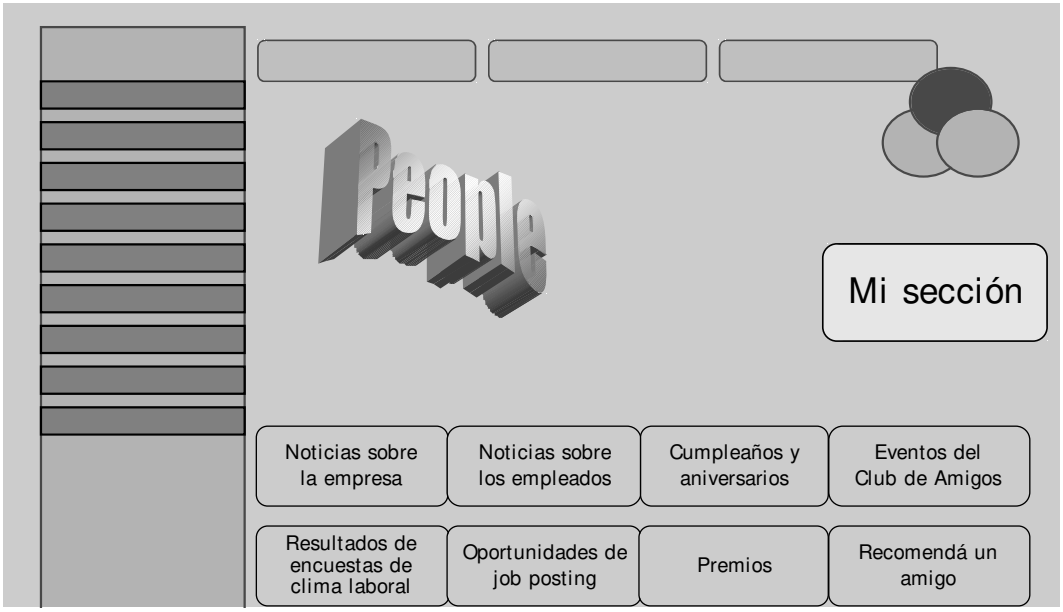
En los ejemplos expuestos no hemos tomado en cuenta los conocimientos, no porque los mismos no sean importantes, sino porque esta obra está dedicada a tratar –exclusivamente– el aspecto diferenciador que permite alcanzar un desempeño superior en las personas, es decir, las competencias.

Para la realización de esta sección nos hemos inspirado en el trabajo de un grupo de participantes de uno de mis talleres, realizado en la ciudad de México (ingeniero Arturo Quintana Lozada y otros, julio de 2003).

Home page o página inicial de la intranet

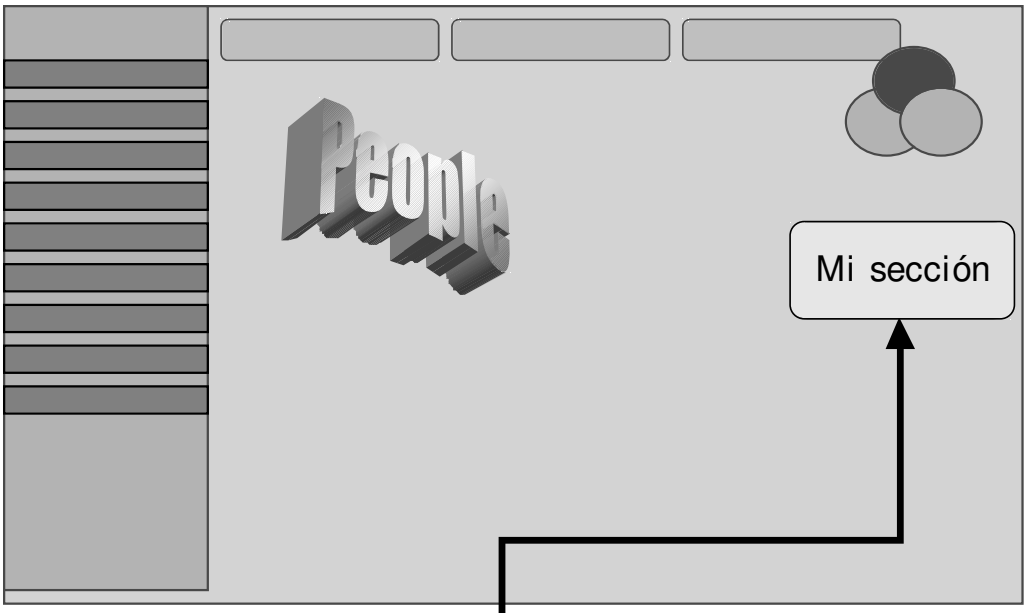


Home page o página inicial de la sección “People”

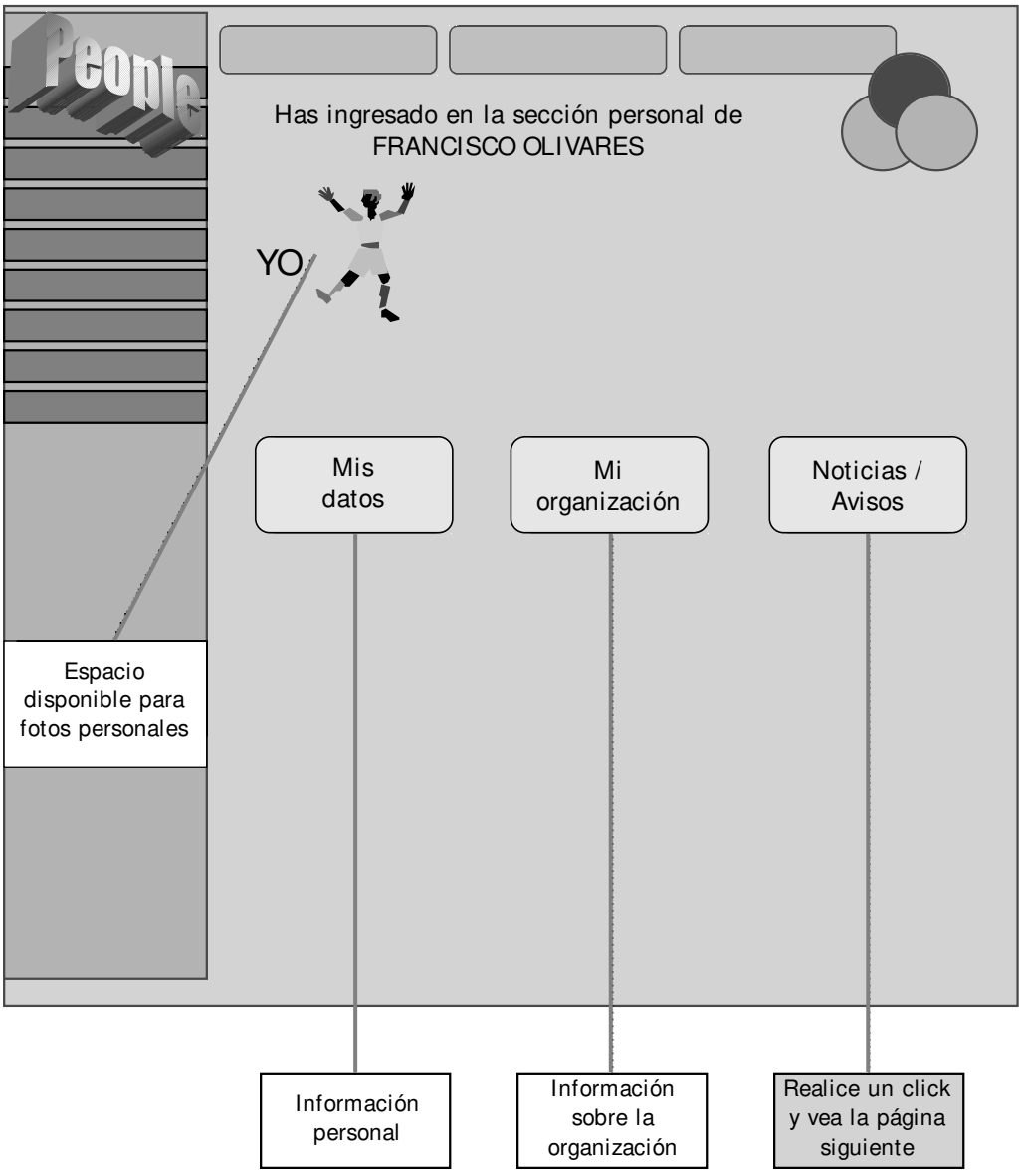


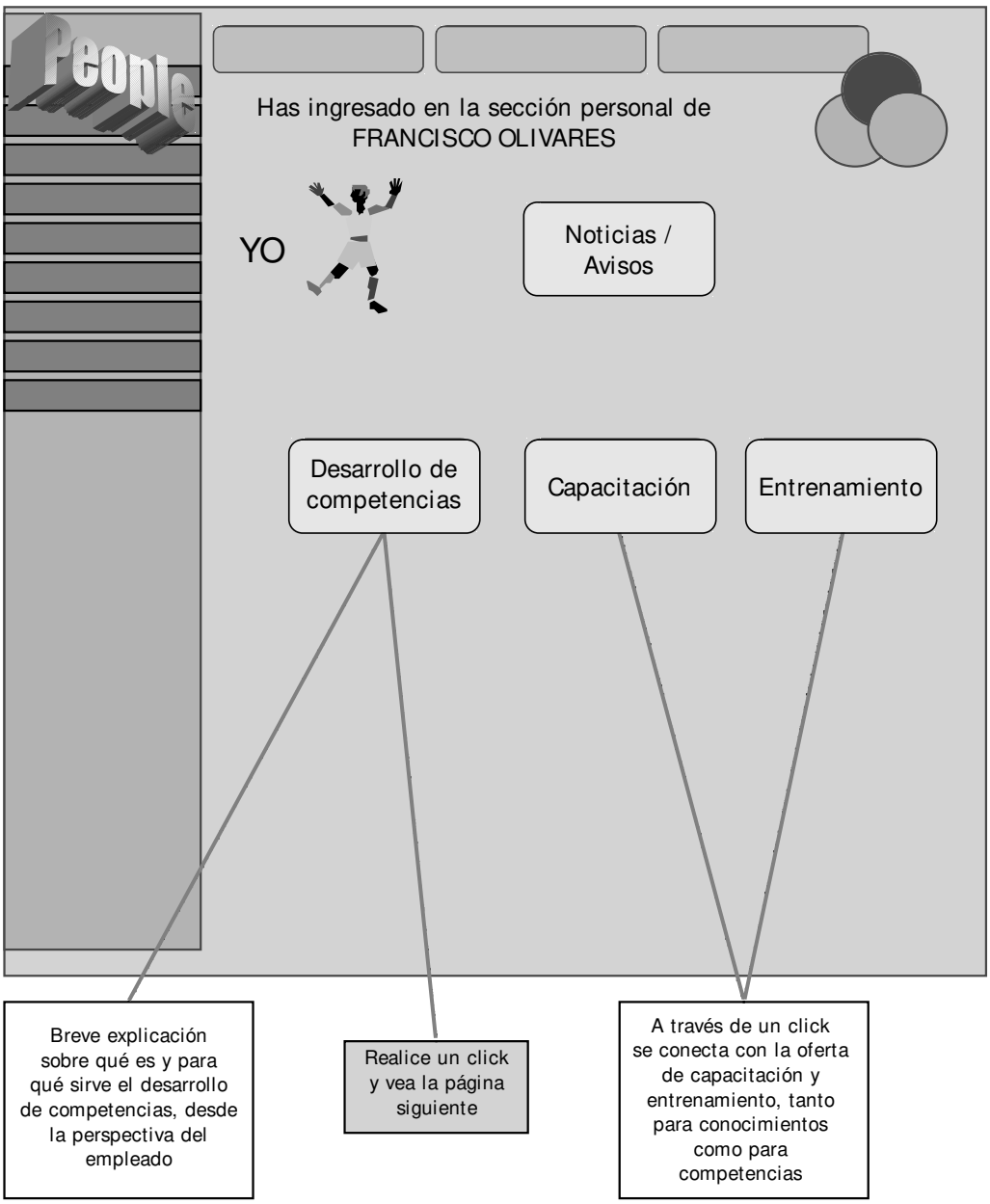
Utilizar esta sección de la intranet para difundir las buenas prácticas organizacionales con relación a las personas.

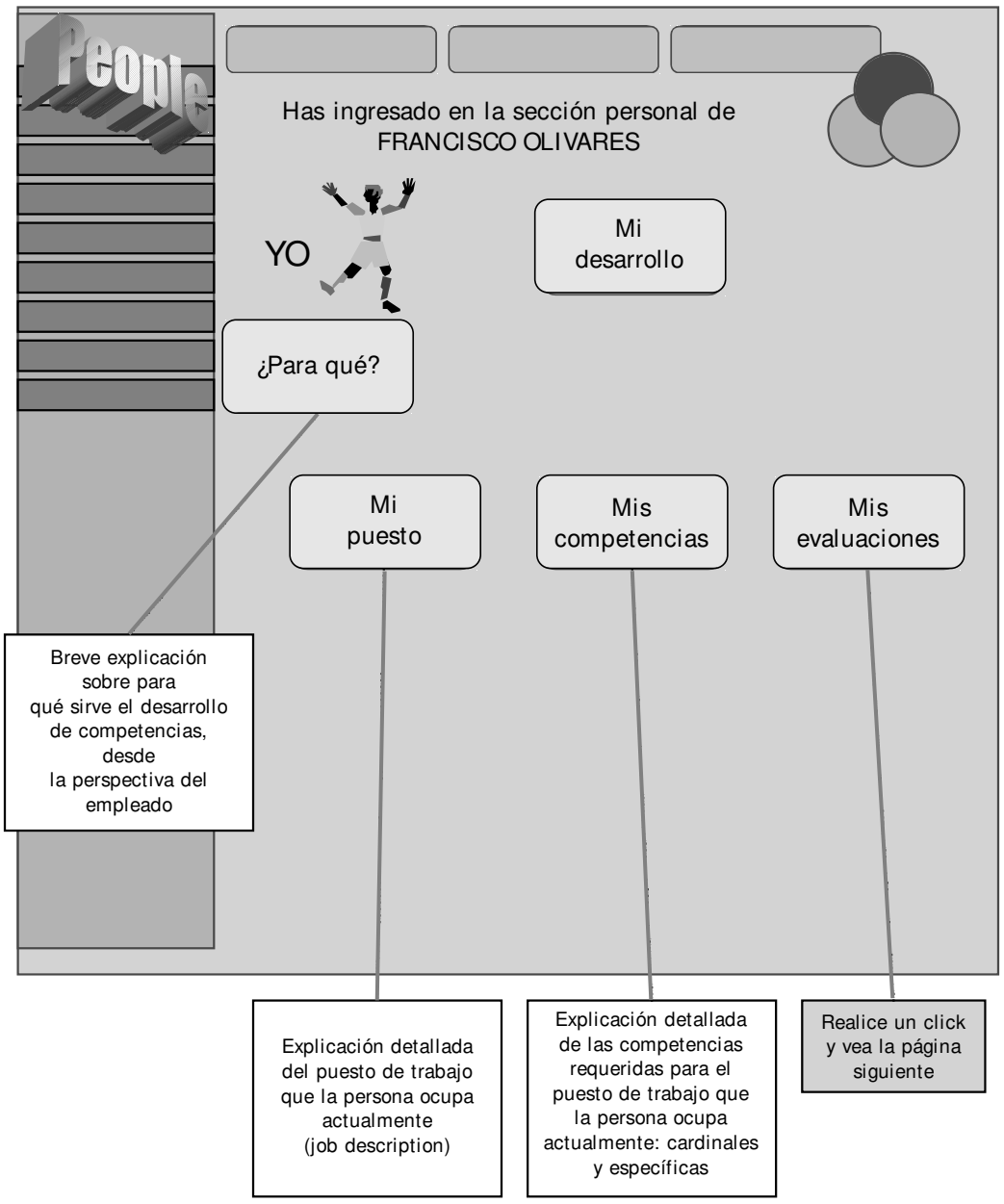
Home page o página inicial de la sección “People”

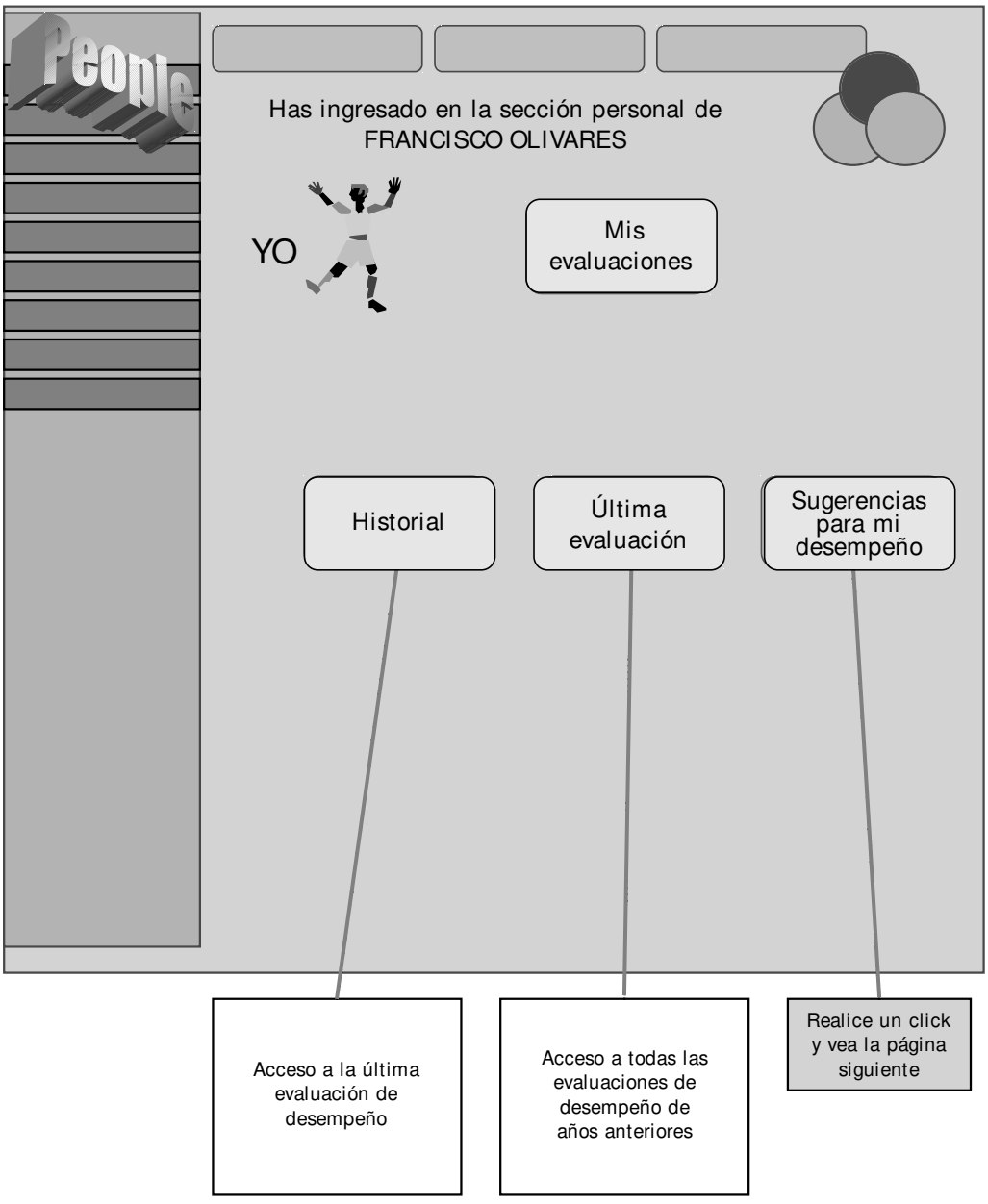


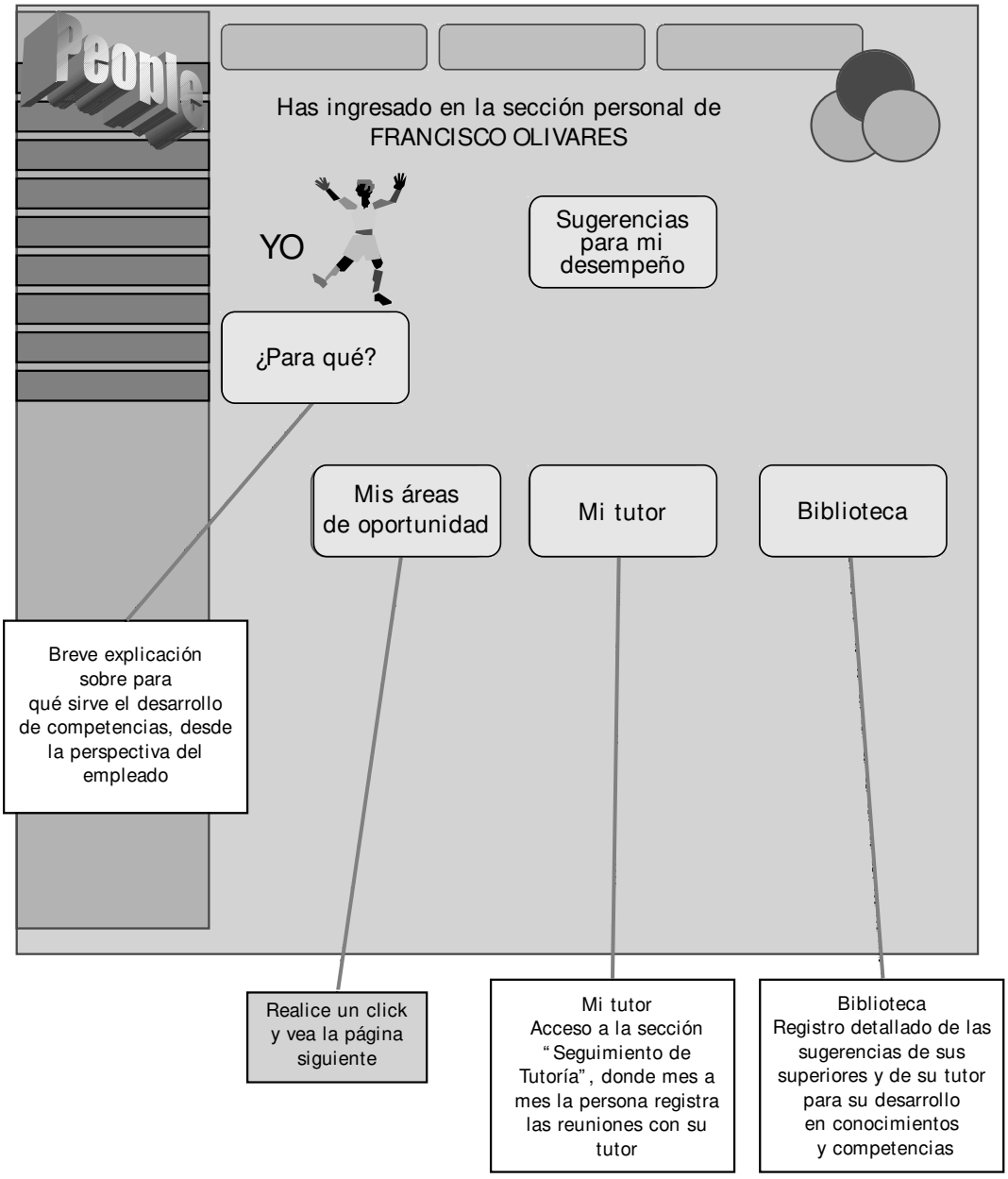
Realice un click aquí para ingresar a su sección personal.
Para ello deberá recordar su clave.
Si no la posee deberá requerirla en la oficina de Capital Humano,
a la señorita María Lourdes.

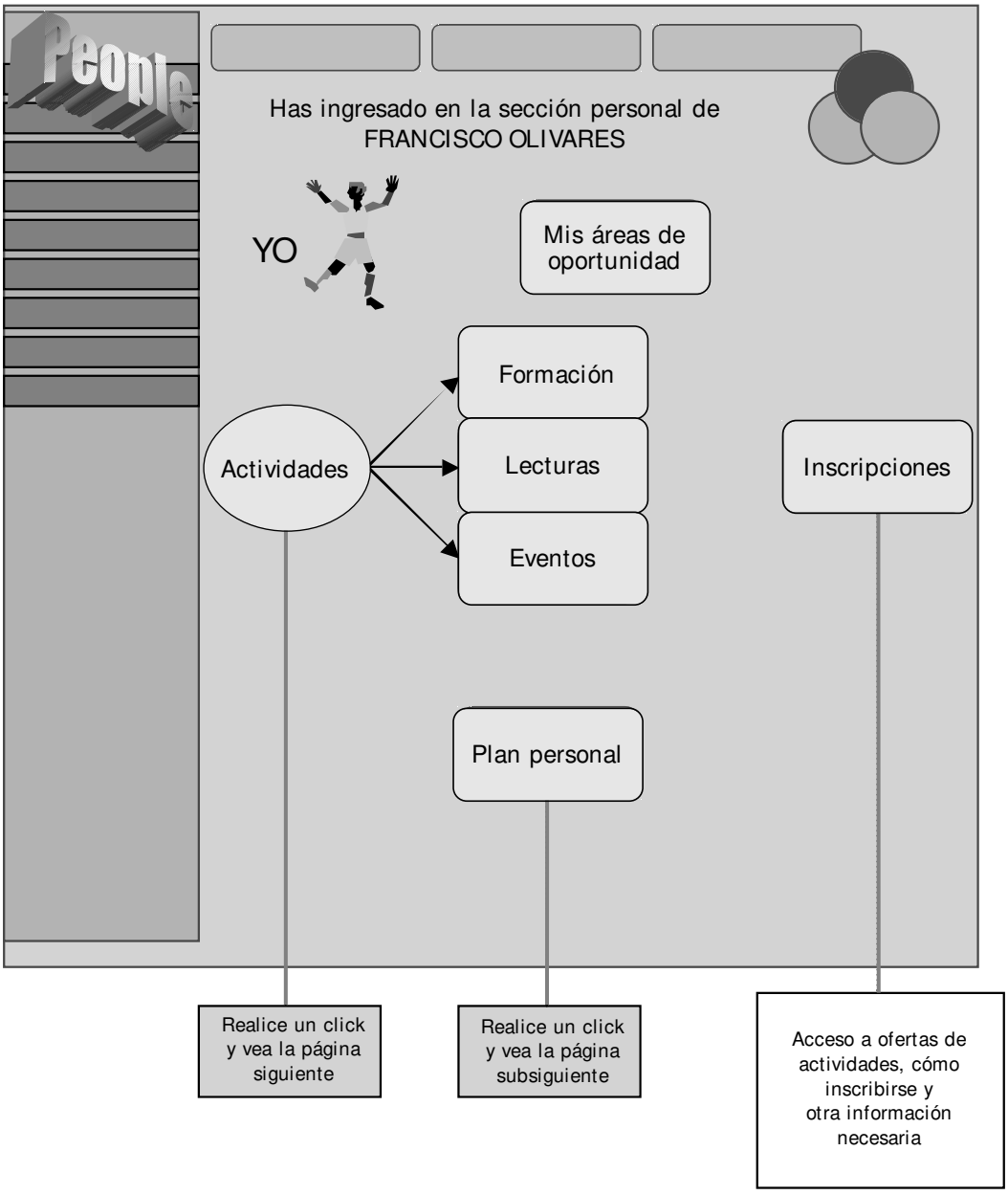

People
Has ingresado en la sección personal de
FRANCISCO OLIVARES
YO
Mis datos
Mi organización
Noticias / Avisos
Espacio disponible para fotos personales
Información personal
Información sobre la organización
Realice un click y vea la página siguiente


People
Has ingresado en la sección personal de
FRANCISCO OLIVARES
YO
Noticias / Avisos
Desarrollo de competencias
Capacitación
Entrenamiento
Breve explicación sobre qué es y para qué sirve el desarrollo de competencias, desde la perspectiva del empleado
Realice un click y vea la página siguiente
A través de un click se conecta con la oferta de capacitación y entrenamiento, tanto para conocimientos como para competencias

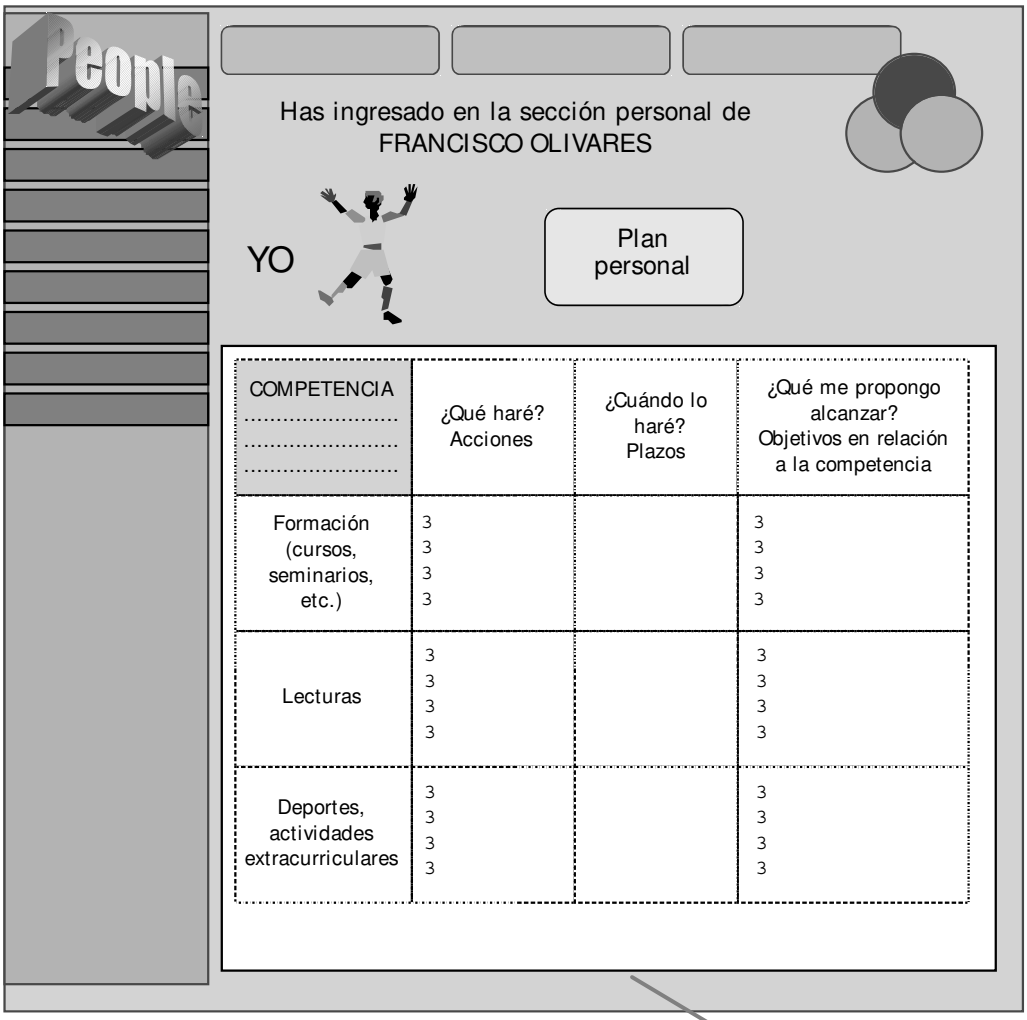

People
Has ingresado en la sección personal de
FRANCISCO OLIVARES
YO
Mi
desarrollo
¿Para qué?
Mi
puesto
Mis
competencias
Mis
evaluaciones
Breve explicación
sobre para
qué sirve el desarrollo
de competencias,
desde
la perspectiva del
empleado
Explicación detallada
del puesto de trabajo
que la persona ocupa
actualmente
(job description)
Explicación detallada
de las competencias
requeridas para el
puesto de trabajo que
la persona ocupa
actualmente: cardinales
y específicas
Realice un click
y vea la página
siguiente


People
Has ingresado en la sección personal de
FRANCISCO OLIVARES
YO
Mis evaluaciones
Historial
Última evaluación
Sugerencias para mi desempeño
Acceso a la última evaluación de desempeño
Acceso a todas las evaluaciones de desempeño de años anteriores
Realice un click y vea la página siguiente


People
Has ingresado en la sección personal de
FRANCISCO OLIVARES
YO
Sugerencias para mi desempeño
¿Para qué?
Mis áreas de oportunidad
Mi tutor
Biblioteca
Breve explicación sobre para qué sirve el desarrollo de competencias, desde la perspectiva del empleado
Realice un click y vea la página siguiente
Mi tutor
Acceso a la sección "Seguimiento de Tutoría", donde mes a mes la persona registra las reuniones con su tutor
Biblioteca
Registro detallado de las sugerencias de sus superiores y de su tutor para su desarrollo en conocimientos y competencias


People
Has ingresado en la sección personal de
FRANCISCO OLIVARES
YO
Mis áreas de oportunidad
Formación
Actividades
Lecturas
Eventos
Inscripciones
Plan personal
Realice un click y vea la página siguiente
Realice un click y vea la página subsiguiente
Acceso a ofertas de actividades, cómo inscribirse y otra información necesaria

People
Has ingresado en la sección personal de
FRANCISCO OLIVARES
YO
Actividades para mi desarrollo
Conozca los distintos caminos sugeridos para el desarrollo de competencias
GUÍAS DE DESARROLLO: TRABAJO EN EQUIPO
Deportes
Actividades
Lecturas
Películas
Referentes
Acceso a las guías de desarrollo de las competencias relacionadas con su puesto de trabajo y, eventualmente, con otro puesto al cual el interesado tenga posibilidad de acceder
Acceso a explicación detallada sobre cada actividad que integra las guías, para conocer cómo desarrollar las competencias a través de las actividades propuestas


People
Has ingresado en la sección personal de
FRANCISCO OLIVARES
YO
Plan personal
COMPETENCIA
.....
.....
.....
¿Qué haré? Acciones
¿Cuándo lo haré? Plazos
¿Qué me propongo alcanzar? Objetivos en relación a la competencia
Formación (cursos, seminarios, etc.)
Lecturas
Deportes, actividades extracurriculares
Se debe prever la disponibilidad de varias páginas como esta, ya que cada individuo puede tener necesidad de desarrollar varias competencias

Bibliografía

Alles, Martha Alicia: Las puertas del trabajo. Editorial Catálogos, Buenos Aires, 1995.

Alles, Martha Alicia: Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Ediciones Granica, 2000, 2002, 2003 y 2004. Se relaciona con Dirección estratégica de Recursos Humanos. Casos (dos volúmenes, más un tercer tomo disponible sólo en Internet, con más de 300 diapositivas en formato PDF para el dictado de clases).

Alles, Martha Alicia: Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias. Ediciones Granica, Buenos Aires, primera edición de 1999 y última versión revisada y ampliada de 2003/ 2004.

Alles, Martha Alicia: Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2002 y 2004.

Alles, Martha Alicia: Gestión por competencias. El diccionario. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2002, 2003 y 2004.

Alles, Martha Alicia: Diccionario de preguntas. Gestión por competencias. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2003.

Alles, Martha Alicia: Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2004.

Andersen, Arthur: El management del siglo XXI. Ediciones Granica, Buenos Aires, 1999.

Argyris, Chris: Un enfoque clave para el aprendizaje de ejecutivos. Gestión del conocimiento. Harvard Business Review, Ediciones Deusto, Bilbao, 2000.

Bell, Chip R.: Managers as mentors. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1998.

Bell, Chip R.: Mentoring. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1997.

Blake, Oscar J.: La capacitación. Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1997.

Bonani, Gian Paolo: La sfida del capitale intellettuale. Principi e strumenti di Knowledge Management per organizzazioni intelligenti. Editor Franco Angeli, Milán, 2002.

Brooking, Annie: El capital intelectual. Paidós, Buenos Aires, 1997.

Calila e Dimna. Edición de J. M. Cacho Blecua y María Jesús Lacarra. Clásicos Castalia, Madrid, 1984.

Carbó Ponce, Esteve: Manual de psicología aplicada a la empresa. Ediciones Granica, Barcelona, 2000.

Carretta, Antonio; Dalziel, Murray M. y Mitrani, Alain: Dalle Risorse Umanealle Competenze, Franco Angeli Azienda Moderna, Milán, 1992.

Cole, Gerald: Organisational Behaviour. DP Publications, Londres, 1995.

Cole, Gerald: Personnel Management. Letts Educational Aldine Place, Londres, 1997.

Corominas, Joan: Breve diccionario etimológico de la lengua castellana. Editorial Gredos, Madrid, 1998.

Drucker, Peter F.: Las nuevas realidades. Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1995.

Etkin, Jorge: Política, gobierno y gerencia de las organizaciones. Prentice Hall, Buenos Aires, 2000.

Etkin, Jorge y Schvarstein, Leonardo: Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio. Paidós, Buenos Aires, 1989.

Fitz-enz, Jac: Cómo medir la gestión de Recursos Humanos. Ediciones Deusto, Bilbao, 1999.

Gordon, Judith: Comportamiento organizacional. Prentice Hall, México, 1997.

Gore, Ernesto: La educación en la empresa. Ediciones Granica, Buenos Aires, 1996 y 2004.

Gore, Ernesto: Conocimiento colectivo. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2003.
Gratton, Lynda: Estrategias de capital humano. Prentice Hall, Pearson Educación, Madrid, 2001.
Harris, Dorothy V. y Harris, Bette L.: Psicología del deporte. Integración mente-cuerpo. Editorial Hispano Europea, Barcelona, 1987.
Hirigoyen, Marie-France: El acoso moral en el trabajo. Paidós, Buenos Aires, 2001.
Jaques, Elliott: La organización requerida. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2000 y 2004.
Jericó, Pilar: Gestión del talento. Prentice Hall, Pearson Educación, Madrid, 2001.
Kaplan, Robert S. y Norton, David P.: Cuadro de mando integral (The Balance Scorecard). Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1997.
Kuhn, Thomas: La estructura de las revoluciones científicas. Breviarios, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 2002.
Lansing, Alfred: La prisión blanca. Mondadori, Barcelona, 1999 (la primera edición es de 1959).
Las mejores fábulas. Selección de José Repollés, Editorial Óptima, Barcelona, 2000.
Lazzari, Luisa L.; Machado, Emilio A. M. y Pérez, Rodolfo H.: Teoría de la Decisión Fuzzy. Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1998.
Levy-Leboyer, Claude: Gestión de las competencias. Edición Gestión 2000, Barcelona, 1997.
Manual de assessment. Editado por Martha Alles S.A., Buenos Aires, 2004.
Manual del director de Recursos Humanos. Edición especial de Cinco Días, Madrid, 1998.
Mateo, Juan y Valdano, Jorge: Liderazgo. El País, Aguilar, Madrid, 1999.
Mathis, Robert L. y Jackson, John H.: Human Resource Management. South-Western College Publishing, a division of Thompson Learning, Cincinatti, Ohio, 2000.
McClelland, David C.: Human Motivation. Cambridge University Press, Cambridge, 1999 (obra original de 1987).
Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce y Joseph, Lampel: Safari a la estrategia. Ediciones Granica, Barcelona, 1999.
Pain, Abraham: Cómo evaluar las acciones de capacitación. Ediciones Granica, Barcelona, 1993.
Papows, Jeff: Enterprise.com. El liderazgo del mercado en la era de la información. Ediciones Granica, Buenos Aires, 1998.
Pell, Arthur R.: ¡Administre su personal fácil! Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1996.
Peretti, Jean-Marie: Gestion des ressources humaines. Librairie Vuibert, París, 1998.
Pérez, Rodolfo H.: Epistemología de la incertidumbre. Discurso de ingreso a la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. Barcelona, 1999.
Pérez, Rodolfo H. y García, Pablo S.: El papel de la teoría de conjuntos borrosos en los estudios de ontología de las organizaciones. Alternativas emergentes para la solución de los problemas económicos. Coordinador: Jaime Tinto Arandes. XIX SIGEF. Mérida (Venezuela), 2002.
Pérez, Rodolfo H. y García, Pablo S.: Fuzzy management. Emergent solutions for the information and knowledge economy. Volumen I. Editado por Enrique López González y Cristina Mendaña Cuervo. Universidad de León, Secretariado de Publicaciones y Medios Audiovisuales, León, 2003.
Popper, Karl R.: Conocimiento objetivo. Editorial Tecnos, Madrid, 2001.
Probst, Gilbert; Raub, Steffen y Romhardt, Kai: Administre el conocimiento. Pearson Educación, México, 2001.
Senge, Peter: La quinta disciplina. Ediciones Granica, Barcelona, 1998.
Senge, Peter y otros: La quinta disciplina en la práctica. Ediciones Granica, Barcelona, 1998.
Sparrow, John: Knowledge in organizations. Sage Publications, Londres, 1998.

Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M.: Competence at work, models for superior performance. John Wiley & Sons, Inc., Nueva York, 1993.

Stewart, Thomas A.: La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual. Ediciones Granica, Buenos Aires, 1998.

Tissen, René; Andriessen, Daniel y Lekanne Deprez, Frank: El valor del conocimiento. Para aumentar el rendimiento en las empresas. Prentice Hall, Madrid, 2000.

Ulrich, David: Recursos Humanos Champions. Ediciones Granica, Buenos Aires, 1997.

Ulrich, Dave; Becker, Brian E. y Huselid, Mark A.: The HR Scorecard. Linking People, Strategy, and Performance. Harvard Business School Press, USA, 2001.

Unas palabras sobre la autora

Martha Alicia Alles es Doctora por la Universidad de Buenos Aires (UBA) en la especialidad Administración. Su primer título de grado es Contadora Pública Nacional. Tiene una amplia experiencia como docente universitaria, es profesora titular en los posgrados de la Universidad de Buenos Aires, la Universidad Católica de Santiago del Estero, la Universidad Nacional de Tucumán, la Universidad Nacional del Litoral, la Universidad de Palermo, la Universidad de Lima, entre otras.

Con más de 26 títulos publicados hasta el presente, es la autora argentina que ha escrito la mayor cantidad de libros sobre su especialidad. Cuenta con colecciones destinadas al management personal como también con libros sobre Recursos Humanos.

De su colección sobre recursos humanos podemos mencionar: Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias (obra en tres tomos, uno de ellos en Internet, 2006), Desempeño por competencias. Evaluación de 360° (2004), Diccionario de preguntas. Gestión por competencias (2005), Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias (2004), Empleo: el proceso de selección (2001) y Empleo: discriminación, teletrabajo y otras temáticas (1999), Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias (1999), su nueva edición revisada y ampliada (2005), Gestión por competencias. El diccionario (2005, 2ª edición), Desarrollo del talento humano. Basado en competencias (2005), 5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos (2005). Selección por competencias (2006) y Comportamiento organizacional (2007).

Su colección de libros destinados al management personal está compuesta por: Las puertas del trabajo (1995); Mitos y verdades en la búsqueda laboral (1997); 200 modelos de currículum (1997); Su primer currículum (1997); Cómo manejar su carrera (1998); La entrevista laboral (1999); Mujeres, trabajo y autoempleo (2000). En la colección Bolsillo se publicaron La entrevista exitosa, Mujeres y autoempleo, Cómo manejar su carrera y Autoempleo, editadas en 2005.

Martha Alles es habitual colaboradora en medios tales como Fortuna, revista Conocimiento & Dirección y Mercado, entre otros. Es columnista de los diarios Infobae y El Cronista, y participante de numerosas columnas técnicas en los diarios Clarín, La Nación y La Gaceta de Tucumán. Escribe en diversos portales, entre ellos "www.bumeran.com", "www.xcompetencias-.com","www.weblaboral1.com", "www.portaldelaspymes.com".

Es invitada frecuentemente a participar de diversos programas en medios radiales y televisivos de la Argentina y de otros países hispanoparlantes y conferencista invitada por diferentes organizaciones empresariales y educativas, tanto locales como internacionales.

Martha Alicia Alles es consultora internacional en gestión por competencias. Sus libros sobre esta temática se comercializan en toda Hispanoamérica. Es presidenta de Martha Alles Capital Humano, consultora regional que opera en toda Latinoamérica, lo que le permite unir sus amplios conocimientos técnicos con su práctica profesional diaria. Ex socia de Ernst & Young y ex vicepresidenta de Top Management S.A., cuenta con una experiencia profesional de más de veinticinco años en su especialidad.

Es casada y tiene tres hijos.

Martha Alles S.A.
Talcahuano 833 (Talcahuano Plaza), piso 2, Buenos Aires, Argentina
Tel. (54-11) 48 15 48 52

Para conocer más sobre la obra de Martha Alles

Página web de la autora

Revista Técnica Virtual

Revista Técnica Virtual

www.desarrollo.xcompetencias.com

Rogamos escribir por e-mail a:

info@xcompetencias.com